



**Máster Universitario en Profesorado de  
Enseñanza Secundaria Obligatoria, Bachillerato,  
Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas**

# Hostelería y Turismo



**Máster Universitario en Profesorado de  
Enseñanza Secundaria Obligatoria, Bachillerato,  
Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas**



MAES UNIA Hostelería y Turismo. Antonio Javier Moreno Verdejo, María del Mar Venegas Medina (Eds.).  
Sevilla, Universidad Internacional de Andalucía, 2024. ISBN 978-84-7993-401-9 / 978-84-7993-389-0 (OC) Enlace: <http://hdl.handle.net/10334/8065>  
Licencia de uso: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA  
SERVICIO DE PUBLICACIONES

Monasterio de Santa María de las Cuevas.

Calle Américo Vespucio, 2.

Isla de la Cartuja. 41092 Sevilla

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

[publicaciones.unia.es](http://publicaciones.unia.es)

© Universidad Internacional de Andalucía, 2023

© Las/os autoras/es, 2023

Maquetación y diseño: Deculturas, S. Coop. And.

ISBN obra completa: 978-84-7993-389-0

ISBN Hostelería y Turismo: 978-84-7993-401-9



# 6 Complementos de Formación Disciplinar en Hostelería y Turismo



## MÓDULO ESPECÍFICO DE HOSTELERÍA Y TURISMO

Máster Universitario en Profesorado de Enseñanza Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas

*Docente/s:*

**María Isabel Arias Horcajadas  
Francisca Fuentes Moreno  
Reyes Manuela González Relaño**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Introducción: Presentación de la asignatura

### Objetivos

### Contenidos

1. Introducción a las materias de la especialidad de Hostelería y Turismo
  - 1.1. La Formación Profesional
  - 1.2. Materias de Hostelería y Turismo
  
2. Planificación Estratégica en Hostelería y Turismo
  - 2.1. Nociones generales: necesidad y concepto
  - 2.2. Planificación estratégica corporativa
    - 2.2.1. Definición de Misión
    - 2.2.2. Establecimiento de objetivos y metas
    - 2.2.3. Diseño de la cartera de negocios
  - 2.3. Planificación estratégica a nivel de unidad de negocio
  - 2.4. Planificación funcional
  - 2.5. Planificación de destinos turísticos
    - 2.5.1. Definición del ámbito de actuación: entre el espacio y el destino turístico
    - 2.5.2. Principios y elementos básicos de la planificación territorial en espacios turísticos.
    - 2.5.3. Metodología y fases de la planificación turística
    - 2.5.4. Planificación de destinos turísticos según tipología de espacios,
    - 2.5.6. El futuro inmediato de los destinos turísticos: conversión en destino turístico inteligente.
  
3. La información en la gestión turística.
  - 3.1. Nociones previas
  - 3.2. La información en la gestión turística
    - 3.2.1. Diferencia entre datos, información y conocimiento
    - 3.2.2. El valor de la información
    - 3.2.3. La gestión de la información y la gestión del conocimiento
    - 3.2.4. Tipos de información
    - 3.2.5. Las fuentes de información
  - 3.3. Los sistemas de información
    - 3.3.1. Componentes de un sistema de información

- 3.3.2. Objetivos de un sistema de información
- 3.3.3. Tipos de un sistema de información
- 3.4. La investigación comercial
  - 3.4.1. Etapas de la investigación comercial
  - 3.4.2. El proceso de consulta de las diferentes fuentes informativas en una investigación
  - 3.4.3. Los métodos de obtención de información primaria
- 4. Entorno de trabajo y calidad en el sector de Hostelería y Turismo
  - 4.1. La comunicación en la empresa
    - 4.1.1. El papel de la comunicación interna en la empresa
    - 4.1.2. Las barreras de comunicación interna
    - 4.1.3. Tipos de comunicación interna en las empresas
  - 4.2. Los grupos de trabajo
    - 4.2.1. Tipos de grupos de trabajo
    - 4.2.2. Elementos de los grupos de trabajo
  - 4.3. Los equipos de trabajo
    - 4.3.1. La comunicación en un equipo
  - 4.4. Toma de decisiones
    - 4.4.1. Principales modelos de toma de decisiones
  - 4.5. Problemas y conflictos
    - 4.5.1. Problemas: origen, tipos y fases de análisis
    - 4.5.2. Conflictos: tipos, motivos y proceso
  - 4.6. Riesgos laborales: normativa de prevención

## Ideas clave

## Referencias Bibliográficas

## INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

Esta asignatura, **Complementos de Formación Disciplinar**, complementa la formación específica de las asignaturas del módulo específico del currículo del Máster Universitario en Profesorado de educación secundaria obligatoria, bachillerato, formación profesional y enseñanzas de idiomas. Pretender introducir, o recordar, algunas nociones consideradas básicas para esta materia, aporta formación imprescindible para su intervención docente en los ciclos formativos vinculados al sector de la Hostelería y Turismo. Pretendemos que el estudiante, como futuro docente, esté capacitado para actualizar o ampliar los contenidos necesarios.

### DISEÑO METODOLÓGICO. ¿Cómo vamos a trabajar?

Para el seguimiento de esta asignatura se pone a disposición del alumnado **este material**, aquí tiene conocimientos básicos relacionados con el programa y estructurados en cuatro bloques o temas según se muestra en el índice. Cada apartado está estructurado de la misma forma, comenzamos introduciendo la importancia de ese tema y las nociones más básicas relacionadas con la materia, para pasar a desarrollar el contenido, salvo el bloque uno, en el que prima la tarea investigadora y trabajo autónomo del alumnado y no se aportan apenas contenidos.

Además, para el seguimiento de la asignatura será imprescindible el uso cotidiano de la **plataforma del Campus Virtual de la UNIA** como medio de comunicación entre profesorado- alumnado, así, se dejará el material complementario que debe usar, pudiéndose facilitar artículos relacionados con la materia, vídeos y casos prácticos, por ejemplo. Además, se proporcionarán todas las indicaciones para poder seguir la asignatura y, muy importante, las indicaciones sobre la realización de las distintas tareas. Las tareas serán muy variadas en contenido, extensión y forma de trabajo, por ello, es muy importante leer de forma detenida las instrucciones que se faciliten en cada caso. También se hará uso de la plataforma como medio de comunicación entre el alumnado a través de los foros y chats que se abran en cada bloque, tenga cuidado pues muchos de estos foros son evaluables. Además, estos foros van a permitir la puesta en común de la experiencia práctica que se tenga en cada centro. Dado el carácter virtual predominante del máster, se utilizará una metodología participativa y dinámica con la finalidad de promover la implicación y la participación virtual de los estudiantes. Este carácter, a su vez, hace muy importante la necesidad de **tutorías**, tanto como medio para solventar las dudas que surjan al estudiante sobre la materia o resolución de actividades, como para conocer la evolución del alumnado con la materia.

Por otra parte, contamos con algunas **sesiones presenciales**, aunque su contenido varía según el tema en que nos encontremos, se caracterizan por su carácter eminentemente práctico, asimismo facilitarán la interacción tanto entre el propio alumnado, así como alumnado/profesoras.

Por último, recordarle la importancia de **prestar atención a las fechas** de entrega de las actividades y a toda aquella información que se ponga en la plataforma. Esperamos que este material le facilite la adquisición de contenidos y competencias y que le sea ameno. Mucho ánimo.

Las profesoras

## OBJETIVOS

En el primer tema, los objetivos que se persiguen son:

- Conocer los contenidos curriculares de las materias en los grados de Hostelería y turismo
- Analizar la evolución histórica de los distintos grados de la especialidad y tener una visión de futuro
- Practicar tareas de investigación y puesta en marcha de tareas de trabajo autónomo

En el segundo bloque temático de la asignatura se busca:

- Comprender la importancia y necesidad de la planificación.
- Encuadrar el proceso de planificación dentro de la dirección estratégica.
- Conocer el proceso de planificación estratégica. Análisis de las distintas etapas que comprende.
- Concretar las actividades y decisiones de la planificación en sus distintos niveles.
- Reflexionar sobre el uso de la planificación en Turismo.
- Comprender la importancia del territorio como componente y condicionante espacial del sistema turístico y como factor de atracción turística.
- Entender la dimensión territorial de la planificación de los destinos turísticos.
- Adquirir conocimientos sobre planificación territorial de destinos de distinta tipología.
- Introducir al estudiante en la cultura de la sostenibilidad y la inteligencia territorial de destinos turísticos como paradigma de la planificación turística.

A lo largo del tercer tema se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Valorar la importancia de la información en la gestión turística.
- Comprender las fuentes de información en turismo y su clasificación, así como el proceso de consulta de estas fuentes.
- Conocer el concepto de sistema de Información y su utilidad en la gestión y difusión de la información en las organizaciones turísticas.
- Conocer y aplicar el proceso de la investigación de mercados, así como los principales procedimientos para recoger información.

Por último, los objetivos de aprendizaje del cuarto tema son:

- Comprender las ventajas de la comunicación en las organizaciones.
- Explicar qué es la cultura de servicio y comprender por qué todos los miembros de la organización deben estar orientados a la mejora del servicio al cliente.
- Reconocer la importancia de la adecuada gestión de la comunicación externa e interna de las empresas turísticas, identificando las barreras que pueden bloquear el proceso de comunicación.
- Diferenciar los distintos tipos de comunicación y valorar su utilidad.
- Identificar qué es un grupo de trabajo, distinguir los diferentes tipos de grupos de trabajo en el ámbito organizacional y su influencia en la mejora de la administración en las empresas.
- Conocer las diferencias entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.
- Determinar las circunstancias que permiten la formación de equipos de trabajo.
- Reconocer diferentes enfoques sobre la toma de decisiones en la empresa.
- Diferenciar las distintas etapas que conforman el proceso de toma de decisiones en la empresa.
- Identificar las causas, tipos y fases de análisis de problemas y conflictos que pueden surgir en el seno de las organizaciones turísticas.
- Concienciar en materia de prevención de riesgos laborales a través de la investigación y el trabajo autónomo y colaborativo del estudiante.

## CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN A LAS MATERIAS DE LA ESPECIALIDAD DE HOSTELERÍA Y TURISMO

El primer tema de Complementos de formación disciplinar lo dedicaremos a conocer las materias de especialidad. Está pensado para trabajar de forma autónoma, se pretende profundizar en la realidad de los distintos grados que se presentan en la especialidad, tendrán que investigar sobre la estructura, marco normativo y demás elementos de interés, así como se pretende conocer la realidad en los distintos centros en los que el alumnado realizará sus prácticas. Además, cobrará especial relevancia la puesta en común de los trabajos realizados y la participación en los foros creados en relación con este tema.

A pesar de ese trabajo autónomo cuyos detalles se recogerán en la plataforma virtual, se plantea, a modo de presentación del tema, la situación actual de la Formación Profesional, tanto a nivel europeo como nacional.

#### 1.1. La Formación Profesional

Desde hace tiempo a nivel de la **Unión Europea** (UE) se ha intentado promocionar la enseñanza en formación profesional (EFP). Así, en 1963, se definieron unos principios generales para aplicar una política de formación profesional común y se estableció el Comité Consultivo de Formación Profesional (CCFP). Estados miembros, interlocutores sociales y la Comisión debaten iniciativas relacionadas con la EFP en las reuniones del CCFP y de los Directores Generales de Formación Profesional (DGFP) (Comisión Europea, 2022, pág. 13).

Desde 2002, las reuniones de los DGFP han contribuido a mejorar la cooperación en el ámbito de la EFP entre los Estados miembros, los países candidatos, los países del Espacio Económico Europeo o la Asociación Europea de Libre Comercio y los interlocutores sociales europeos en el marco del Proceso de Copenhague. Este es un proceso voluntario llevado a cabo por los países con el objetivo de mejorar el rendimiento, la calidad y el atractivo de la EFP en Europa (Comisión Europea, 2022, pág. 13).

De esta forma, se ha hecho de la FP uno de los ejes de la política común, la **Recomendación del Consejo** de 24 de noviembre de 2020 sobre la Educación y Formación Profesional para la competitividad sostenible, la equidad social y la resiliencia 2020/C 417/01, recoge los planteamientos en esta materia. Los Estados miembros se han comprometido a aplicar medidas para respaldar las reformas de la EFP a nivel nacional, junto con los interlocutores sociales y otras partes interesadas pertinentes. En este sentido hay que destacar la **DECLARACIÓN DE OSNABRÜCK DE 2020** en la que *“los ministros responsables de la Educación y*

*Formación Profesionales de los Estados miembros, los países candidatos a la UE y los países del Espacio Económico Europeo (EEE), además de los interlocutores sociales europeos y la Comisión Europea, reunidos el 30 de noviembre de 2020 para acordar un nuevo conjunto de medidas estratégicas en el ámbito de la EFP para el período 2021-2025 con el fin de complementar la visión y los objetivos estratégicos formulados en la Recomendación del Consejo sobre la educación y formación profesionales para la competitividad sostenible, la equidad social y la resiliencia". Los objetivos marcados en esta Declaración son:*

1. Promover la resiliencia y la excelencia a través de una EFP flexible, inclusiva y de calidad
2. Establecer una nueva cultura del aprendizaje permanente: importancia de la EFPC y la digitalización
3. Fomentar la sostenibilidad: una conexión ecológica en la EFP
4. Desarrollar el Espacio Europeo de Educación y Formación y la dimensión internacional de la EFP

Planteados los objetivos y las líneas de actuación cada país debe desarrollar sus medidas contando con el apoyo de fondos Europeos destinados a tal fin.

Este impulso a la FP a **nivel nacional** se inició en 2018 con la aprobación y puesta en marcha del **Primer Plan Estratégico de la Formación Profesional** del sistema educativo. Poco después, el **Plan de Modernización** de la Formación Profesional, presentado por el Presidente del Gobierno en julio de 2020, que supone la continuidad y la ampliación de las actuaciones previstas en Plan Estratégico I.

## Referencias

---

Microsoft PowerPoint - 2019-11-22 I Plan Estratégico de Formación Profesional del Sistema: (educacionyfp.gob.es) [plan-de-modernizacion-de-la-formacion-profesional.pdf](https://educacionyfp.gob.es/plan-de-modernizacion-de-la-formacion-profesional.pdf)

Es precisamente en este marco donde se encuadra la **nueva ley de FP**: Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional, ley que estudiaremos, debatiremos y comentaremos.

## Legislación

---

BOE.es - [BOE-A-2022-5139](https://www.boe.es/BOE-A-2022-5139) Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional.

Entre los motivos que se suelen citar para justificar el impulso a la FP destacamos:

- El elevado desempleo estructural.
- El sistema empresarial no logra cubrir algunas de sus ofertas de empleo (especialmente elevadas en niveles intermedios de cualificación ligados a la FP).<sup>1</sup>
- El alto índice de abandono escolar temprano
- El fuerte cambio tecnológico y económico
- Visión tradicional de desprestigio de la FP
- Previsiones para España en 2025 en relación con el empleo apuntan a que un 49% de los puestos de trabajo corresponderán a personas con un nivel medio de cualificación, frente a un 37% de los de alto nivel de cualificación y sólo el 14% a personas con un bajo nivel de cualificación.<sup>2</sup>

Ver también...



Un buen análisis sobre las tasas de inserción laboral de graduados en FP diferenciadas según grado y especialidad, también de FP Dual, se puede encontrar en: [Inserción laboral de los graduados en enseñanzas de Formación Profesional | Ministerio de Educación y Formación Profesional \(educacionyfp.gob.es\)](#)

Con relación al sector de Hostelería y Turismo, últimamente, en multitud de medios de comunicación se ha puesto de manifiesto la necesidad de trabajadores. Con ello, simplemente queremos resaltar la especial importancia de formación en este sector, a pesar de que se citan otros motivos también como detonantes de esta deficiencia. Además, hay que considerar la importancia que tiene el sector turístico en la economía nacional.

Ejemplo



- [Faltan trabajadores en el sector de la HOSTELERÍA - Bing video](#)
- [Noticia - El Gobierno busca cubrir la falta de trabajadores en algunos sectores - Bing video](#)

1 Véase I Plan Estratégico de FP (2019), pág.3.

2 Plan de Modernización de la FP (2020), pág. 9.

## 1.2. Materias de Hostelería y Turismo

Con carácter general la nueva ley de FP se basa en el reconocimiento y acreditación de competencias. Ofrece distintos itinerarios formativos y facilita la progresión en la formación de la persona a través de la acreditación, certificación y titulación. Como se recoge en la propia ley, se establece un sistema totalmente novedoso de grados de formación profesional (A, B, C, D y E), atendiendo a su amplitud y duración, en un continuo desde las microformaciones (grado A) hasta los títulos y cursos de especialización (grados D y E). Se establece que la titulación que otorga el Curso de Especialización de Formación Profesional en grado medio es la de Especialista y en grado superior la de Máster de Formación Profesional.

### Legislación

---



#### Artículo 28. Tipología de ofertas.

La tipología de las ofertas del Sistema de Formación Profesional está organizada, de manera secuencial, en los siguientes grados:

- a) Grado A: Acreditación parcial de competencia.
- b) Grado B: Certificado de competencia.
- c) Grado C: Certificado profesional.
- d) Grado D: Ciclo formativo.
- e) Grado E: Curso de especialización.

La duración de los ciclos formativos podrá ser variable. No obstante, la de los ciclos de grado básico será de 2 cursos académicos, y la de los de grado medio y superior podrá variar, en su caso, entre 2 o 3 cursos académicos, de acuerdo con el currículo básico que se establezca para cada ciclo formativo.

(L.O. 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional)

Una característica muy importante a destacar de la nueva ley es el carácter dual de la FP de los grados C, D y, en su caso, E. Todas las personas tituladas de formación profesional habrán pasado por una empresa y realizado parte de su formación en ella.

Tras unas pequeñas pinceladas sobre la nueva legislación, vamos a centrarnos en la especialidad de Hostelería y Turismo, simplemente presentaremos los distintos grados, pues este tema como se comentó se trabajará de forma autónoma. En la familia de Hostelería y Turismo nos encontramos con los siguientes títulos:

F P EN HOSTELERÍA Y TURISMO	
FP Básica	Profesional Básico en Cocina y Restauración Profesional Básico en Alojamiento y Lavandería Profesional Básico en Actividades de Panadería y Pastelería
Grado Medio	Técnico en Cocina y Gastronomía Técnico en Comercialización de Productos alimentarios Técnico en Servicios en Restauración
Grado Superior	Técnico Superior en Agencias de Viajes y Gestión de Eventos Técnico Superior en Dirección de Cocina Técnico Superior en Dirección de Servicios de Restauración Técnico Superior en Gestión de Alojamientos Turísticos Técnico Superior en Guia, Información y Asistencias Turísticas
Cursos de especialización	C E en Panadería y Bollería Artesanales

*Tabla 1: Ciclos de FP en Hostelería y Turismo. Fuente: Ministerio de Educación y Formación Profesional (2022).*

Todos estos títulos enmarcados en una legislación global a nivel nacional y autonómico, desglosados en una serie de módulos y, asociados a unos perfiles profesionales y currículo. Este es el contenido principal de este tema.

## Referencias



### NIVEL ESTATAL

[Hostelería y Turismo - TodoFP | Ministerio de Educación y Formación Profesional](#)  
Desde esta web se accede al currículo, perfiles profesionales y Real Decreto que lo regula, así como facilita el acceso a los centros donde poder cursarlos.

### NIVEL AUTONÓMICO

[Catálogo de títulos - Consejería de Educación y Deporte \(juntadeandalucia.es\)](#)  
Aunque con estructura distinta a la web anterior también nos facilita información de la legislación aplicable, módulos de cada título y centros donde cursarlos.

## Tareas

---



Este tema, como se ha comentado, se va trabajar de forma autónoma siguiendo las INSTRUCCIONES Y DETALLES que figuran en la plataforma del Campus Virtual de la UNIA.

## Importante

---



Muy atento a las indicaciones que se facilitan en la web sobre organización y requisitos del trabajo, así como de FECHAS de entrega.

Para finalizar esta presentación del tema, destacar la importancia de la labor investigadora e implicación del alumnado. Como ya apuntábamos, será muy enriquecedor la puesta en común de los distintos trabajos, permitirá la visión conjunta de todos los títulos de FP, para ello haremos uso de los foros y demás medios que se indicarán en la plataforma. Por último, se facilitan algunas webs (básicas) de interés a las que tendrá que recurrir.

## Referencias

---



- [Portada de TodoFP - TodoFP | Ministerio de Educación y Formación Profesional](#)
- [Información sobre la nueva Ley de Formación Profesional | Ministerio de Educación y Formación Profesional \(educacionyfp.gob.es\)](#)
- [Bienvenido - Incual \(educacion.gob.es\)](#)
- [Inicio - Consejería de Desarrollo Educativo y Formación Profesional \(juntadeandalucia.es\)](#)
- [CEDEFOP | European Centre for the Development of Vocational Training \(europa.eu\)](#)

## 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOSTELERÍA Y TURISMO

En el contexto actual es de vital importancia para cualquier tipo de organización, de cualquier sector, grande o pequeña e independientemente de su origen (público o privado) y de que tenga ánimo de lucro o no, conocer su entorno en el sentido más amplio de la palabra. Vivimos en un mundo globalizado en el que nos vemos afectados por lo que ocurre en otros lugares, un **entorno turbulento** y caracterizado por una fuerte rivalidad entre las organizaciones y, en el que nos encontramos a multitud de consumidores cada vez más informados y exigentes. Ante esta realidad, las organizaciones deben estar alertas, tienen que saber gestionar cantidad ingente de información, es necesario anticiparnos, defendernos de lo adverso y saber aprovechar las oportunidades que se presenten. Las organizaciones, por tanto, deben tomar las decisiones con una **visión estratégica**, ya no como elemento que garantice su éxito futuro, sino que es imprescindible para su supervivencia.

Planificar, a grandes rasgos, implica decidir a dónde queremos llegar y qué haremos para conseguirlo. Decidir dónde queremos ir es importante pues podremos entonces definir las estrategias para conseguir tal fin. Tendremos que diseñar las tareas concretas necesarias para conseguir alcanzar esos objetivos. La **planificación** va inmersa en un proceso de mayor nivel que comprende otros elementos como son la ejecución de esas estrategias e, imprescindible también, valorar el grado en que se han alcanzado los objetivos planteados. Hay que valorar en todo momento, para no desviarnos y poder adoptar las medidas correctoras necesarias que permitan la consecución de los objetivos y el poder afrontar los cambios continuos del entorno de la mejor manera.

Este tema está dedicado a la planificación, comenzaremos ubicando la planificación dentro del concepto de la dirección estratégica, hablaremos de la planificación a distintos niveles y, desarrollaremos la **planificación a nivel corporativo y de unidad de negocio**, presentando a grandes rasgos la planificación funcional. Estos conceptos son válidos para cualquier tipo de organización, así que los veremos en la primer parte del tema a nivel general, aunque, eso sí, los ejemplos serán del sector que nos ocupa, "Hostelería y Turismo". Terminaremos este tema con especial referencia de estos conceptos en nuestro ámbito, centrándonos en la **planificación de destinos**.

Los destinos turísticos son sistemas dinámicos formados dos grandes subsistemas: uno es sectorial o socioeconómico, que tiene que ver con el desarrollo de productos; y, el otro geográfico que concierne a aspectos territoriales tales como el capital territorial, tanto material como inmaterial, las infraestructuras y equipamientos generales del espacio.

Con la intención de que el estudiantado adquiera capacidades para detectar oportunidades de conservación y de desarrollo local y regional a través de la creación o mejora de productos y servicios turísticos, se considera oportuno

prestar especial atención a los principios que rigen y articulan la configuración del **espacio turístico** y la relación de la actividad con el territorio.

Gran parte de los problemas de **sostenibilidad turística** que se detectan actualmente tienen su origen en la espontaneidad de los procesos de desarrollo de décadas anteriores, que respondían en mayor medida a estímulos exógenos con objetivos cuantitativos (incremento del número de llegadas turísticas), que a instrumentos y estrategias endógenas de planificación racional del espacio y de la actividad turística.

En este sentido, este último apartado se estructura de manera que en primer lugar se atiende a la diferenciación, identificación y caracterización del espacio turístico como unidad de análisis e intervención de los procesos de planificación. En segundo lugar, se tratan los principios y elementos básicos de la planificación territorial como fundamentos esenciales para aplicar la metodología de planificación del destino turístico. Posteriormente, se perfilan algunas de las líneas generales sobre los objetivos y actuaciones de programas y proyectos, según las distintas tipologías de espacios turísticos. Por último, se dedica un apartado a los destinos turísticos inteligentes, como nuevo paradigma y manera de entender la planificación y gestión del territorio turístico. Se analiza la metodología y el procedimiento implantado por SEGITTUR para la obtención del distintivo de Destino Turístico Inteligente.

## 2.1. Nociones generales: necesidad y concepto

### Idea

---



Planificar iqué es? ¿Cuándo lo hacemos? Nosotros, las personas, lo solemos hacer a diario, preparar los exámenes cuando somos estudiantes, también el profesorado planifica la materia que tienen que impartir, planificamos cuándo compraremos, cuándo saldremos, dónde viajaremos... es algo que se realiza de forma rutinaria, todos los días, pero también planificamos con un horizonte temporal mayor ¿qué máster cursar?, ¿compro o alquilo una vivienda? ...

Tanto personas como organizaciones de distinto ámbito planificamos y, lo hacemos con distintos horizontes temporales. Comenzaremos justificando la **necesidad e importancia de la planificación**,<sup>3</sup> así hay que destacar:

- Posibilita elegir dónde se quiere estar en el futuro. Se diseña el futuro deseado para nuestra organización, considerando la situación de ésta y

---

3 Hernández (2020, pág. 269 a 271).

el entorno externo en que está inmersa. La planificación sienta las bases para el futuro, se decide por anticipado los objetivos a lograr. Esto es vital pues determinará las estrategias a desarrollar.

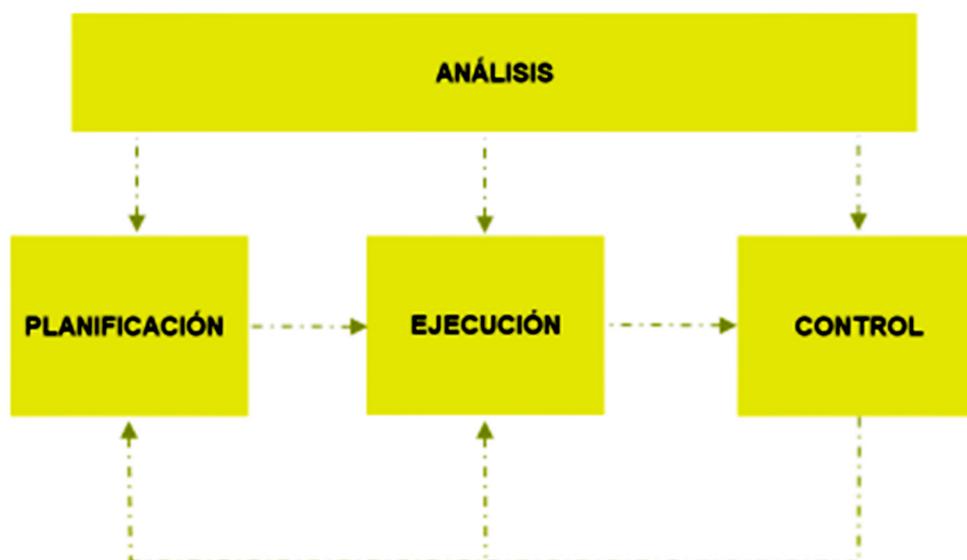
- De esta manera, hay que decidir cómo llegar hasta allí, dado que, normalmente hay varias vías para conseguir los mismos objetivos.
- Para conseguir el objetivo necesitaremos desarrollar esas estrategias, esto implica que distintos departamentos, distintas personas, actúen de una forma determinada. Es imprescindible que cada una de las personas de la organización conozca con claridad cuál es su contribución y qué resultados debe conseguir. Así, la planificación facilita la comunicación entre las partes implicadas y guía a los individuos.

## Definición



“La planificación nos proporciona los instrumentos necesarios para seleccionar el mejor camino posible para una decisión en función de los factores condicionantes y restricciones de cada situación” (Hernández, 2020, pág. 271).

En la figura 1 podemos apreciar la interacción de la planificación con otros elementos imprescindibles. Bueno et al. (2006, pág. 96) manifiestan que parece adecuado que planes, decisiones y estrategias se discutan y formen parte de un proceso participativo y sistémico.



*Figura 1: Interacción entre análisis, planificación, ejecución y control. Fuente: Kotler et al. (2003, pág. 44)*

De forma resumida podríamos destacar las siguientes **características<sup>4</sup> de la planificación**:

- **Finalista**, la planificación es una actividad que tiene sentido al contribuir a la consecución de los objetivos fijados. Además, deben conseguirse de forma **eficiente** los objetivos, lo que supone considerar los resultados a obtener y los costes en los que hay que incurrir.
- Proceso **reflexivo e intelectual**, es un proceso previo a la ejecución, se trata de decidir qué se hará en el futuro.
- Es un proceso **sistemático**. Se parte de un análisis sistemático de la realidad y, de la previsión de múltiples variables. Requiere llevar a cabo multitud de actividades que implican a toda la organización. Por ello, debe ser **formal** facilitándose así la comunicación a todos los miembros de la organización.
- **Racional** dado que debe basarse en procesos y previsiones racionales y objetivas. Destacar aquí la importancia de la obtención de información y el análisis de ésta de cara a tener una buena base para la planificación. Será en el tema siguiente donde haremos referencia a la gestión de la información. comunicación de esos planes y la disponibilidad de la información por parte de los distintos agentes de la organización.
- **Flexibilidad** es uno de los requisitos que debe tener la planificación como garantía de éxito, debemos tener en cuenta la incertidumbre que rodea todos los elementos del entorno, por tanto, se debe fijar un marco general actuación realista. Además, debe ser, un proceso continuo y dinámico que admita margen de actuación.

Hoy día, la mayoría de los directivos y empresas, independientemente de su tamaño, son conscientes de la necesidad de una **actitud proactiva**, esto es, anticiparnos al futuro y prepararnos para él, en lugar de responder sólo cuando ya se han producido los cambios (Hernández, 2020 pág. 279). Incluso, *“en vez de quedarse observando y reaccionando ante los acontecimientos ocurridos en el entorno, las empresas proactivas llevan a cabo acciones agresivas para afectar a los grupos de interés y a las fuerzas que están presentes en su entorno de marketing”* (Kotler y Armstrong, 2018, pág. 90).

Una vez analizada la importancia de la planificación vamos a encuadrarla dentro de un concepto más amplio, así partiremos del concepto general de **dirección estratégica**.

---

4 Hernández (2020, pág. 272 a 279).



## Definición

“La dirección estratégica se encarga de analizar el contexto interno y externo desde un punto de vista global, tratando de responder o anticiparse a los cambios que se producen en el entorno” (Fuentes y Cordón, 2016, pág. 115).

La dirección estratégica se debe concebir como un proceso que comprende distintas actividades, entre ellas la planificación. Una visión general del proceso se puede apreciar en la Figura 2.



Figura 2: El Proceso de Dirección Estratégica. Fuente: Adaptado de Guerras y Navas (2016).<sup>5</sup>

En la Figura 2 podemos ver como todos los elementos están conectados, pues hay una interacción continua. La empresa debe de realizar un análisis estratégico que determinará los puntos fuertes y débiles de la organización, así como, las amenazas y oportunidades que se presentan. Con esta visión se deben de formular las estrategias a largo plazo para que la organización consiga los objetivos estratégicos definidos, guiados por la misión de la organización. A su vez, la definición de estos objetivos será más precisa y real si partimos de un buen análisis. Las estrategias que se consideren más oportunas para conseguir estos objetivos serán las que se pondrán en marcha, hacemos referencia a la ejecución. El éxito de todo este proceso está vinculado con un necesario y continuo control.

<sup>5</sup> Versión online disponible a través de la biblioteca de la ugr, no figura el número de página.

En este **proceso de Dirección Estratégica** Guerras y Navas (2016)<sup>6</sup> diferencian tres etapas:

- **Análisis estratégico**, proceso que comprende tanto el análisis interno como externo de la organización, permite definir las fortalezas y debilidades de la organización, así como las amenazas y oportunidades que se presentan del exterior. Además de este diagnóstico de la organización se incluye la definición de la orientación futura de la organización (misión, visión y objetivos estratégicos).
- **Formulación de la estrategia**: hace referencia al diseño de las estrategias que permitan la consecución de los objetivos fijados considerando el entorno de la organización. Requiere además de la evaluación de éstas y la selección de la más adecuada.
- **Implantación estratégica**. Proceso complejo, en el que intervienen múltiples agentes y factores, se trata de la puesta en marcha de la estrategia elegida. Su éxito depende no solo de la idoneidad de las estrategias, también de otros factores como la capacidad del equipo directivo de liderar o la estructura organizativa, por ejemplo. Aquí, es importante, la existencia de un plan estratégico que recoja objetivos y decisiones y, que sirva de medio de comunicación en la organización. En este proceso es necesario también un **control estratégico**, de forma continua habrá que revisar si hay desajustes o no, entre lo alcanzado y deseado, teniendo que introducir medidas correctoras en estos casos, siendo además conscientes de la evolución de las condiciones tanto internas como externas de la organización.

Martin (2014, pág. 210) hace referencia a que el cumplimiento de los planes a largo plazo dependerá del cumplimiento de los planes a corto plazo y planes a nivel funcional. *“Es decir, el cumplimiento de la planificación a nivel global de la organización dependerá de la gestión diaria de ésta; de ahí la importancia sobre todo en las empresas turísticas –cuyo producto es un servicio que si resulta defectuoso no se puede reponer con otro de fábrica- del control de gestión”*.

## Referencias

---

Puede ver píldoras educativas de Guerras y Navas

<https://youtu.be/21awq-wsH6A>

Muy interesante también la web de estos autores



---

<sup>6</sup> De igual modo autores como Hernández (2020, pág.136) y Fuentes y Cordón (2016, pág. 124) que se basan en el mismo trabajo.

Este proceso comprende tanto planes, como diseño de estrategias, con un horizonte temporal a largo plazo (los denominados estratégicos) y, una posterior concreción en horizontes temporales más cercanos (Fuentes y Cordón, 2015, pág. 115). Se clasifican las estrategias también según el nivel jerárquico donde se formen. Una estrategia **corporativa** o de empresa sería una estrategia global que comprende todos los negocios de ésta, aportando una visión de conjunto. Frente a la estrategia de cada **unidad de negocio**, de mayor importancia en empresas diversificadas. Otro nivel de concreción sería las estrategias **funcionales** u operativas que serían las estrategias a seguir en cada área funcional (producción o marketing, por ejemplo). De forma similar clasifican los planes en estratégicos y operativos. Siendo los primeros de mayor horizonte temporal y alcance. Kotler y Armstrong (2018, pág. 40) apuntan que los planes estratégicos, de gran alcance, permitirán aprovechar las oportunidades del entorno.

Una visión clarificadora de los **tipos de planes** se aprecia en la siguiente tabla:

TIPOS DE PLANES	
Amplitud del enfoque	PLAN ESTRATÉGICO PLAN TÁCTICO PLAN OPERATIVO
Frecuencia de uso	PLANES PERMANENTES: Políticas, procedimientos y reglas PLANES DE UN SOLO USO: programas, proyectos y presupuestos
Plazo	L7P M/P C/P
Ámbito de aplicación	PLANES GLOBALES PLANES FUNCIONALES: Producción, finanzas, marketing...

*Tabla 2: Tipos de Planes. Fuente: Hernández (2020, pág. 292).*

Nos centraremos en los **planes estratégicos**, “planes globales que se refieren a toda la organización y están relacionados con la consecución de objetivos generales a largo plazo” Hernández (2020, pág. 292). Es conveniente que el plan estratégico sea oportuno, flexible y abierto y se aconseja que se apoye en un sistema de comunicación. Debe proyectar la misión, objetivos y metas de la organización (Bueno et al. (2006, pág. 96). De esta forma llegamos al concepto de planificación estratégica, hay que comenzar diciendo que “no existe acuerdo unánime sobre la definición de planificación estratégica y su contenido concreto” (Guerras y Navas (2016). Es importante remarcar que “Planificación estratégica

sienta las bases para el resto de planificación de la empresa” (Kotler et al. 2012, pág. 65).

## Definición



“La planificación estratégica constituye un proceso de decisión mediante el cual se establece cómo se va a desarrollar la estrategia de la empresa incluyendo aspectos tales como qué tipo de tareas han de ser realizadas, cuándo y quién las va a llevar a cabo o qué recursos se van a asignar a cada actividad o programa, entre otros” (Guerras y Navas,<sup>7</sup> 2016)

“El proceso por el que se definen los planes estratégicos se conoce como planificación estratégica... La planificación estratégica permite alinear misión, valores y estrategia corporativa, con las decisiones que son tomadas por todas las personas de la organización y debe referirse a todos los aspectos que se consideren claves, tales como productos o servicios, mercado... (Hernández, 2020, pág. 293).

Kotler y Armstrong definen la planificación estratégica “el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las oportunidades cambiantes del contexto de marketing” (2018, pág. 40).

“Proceso que permite a la empresa diseñar y gestionar las actividades de la empresa teniendo en cuenta sus recursos y objetivos, en relación a las oportunidades que ofrece el mercado” (Maraver y López, 2020, pág. 18).

Podemos apreciar en la siguiente figura como la planificación estratégica se puede establecer a tres **niveles**, aunque la planificación a nivel de unidad estratégica de negocio cobra sentido en empresas diversificadas.

---

7 Estos autores recogen la diferencia entre la formulación de estrategias, actividad creativa sobre el futuro que se quiere para la organización frente a la planificación que la consideran una actividad formal que concreta la estrategia y la hace viable.



Figura 3: Niveles de la planificación estratégica. Fuente: Adaptado de Maraver y López (2020, pág. 18).

## 2.2. Planificación estratégica corporativa

En este apartado empezamos con la planificación a nivel global, a nivel de toda la organización. La planificación en este nivel comienza con la definición de la misión, ésta marca u orienta toda la organización y, se va a reflejar en los distintos objetivos que se fijan en la empresa. Una decisión muy importante dentro de este **proceso** es el diseño de la cartera de negocios que conforma la empresa, esto comprende definir a qué negocios nos dedicaremos y qué importancia le otorgaremos a cada uno de ellos. Antes de comenzar con el análisis de cada una de estas etapas podemos ver algunos ejemplos de planes estratégicos que fácilmente encontramos en las web de organismos y empresas.

### Ejemplo



- [Plan Estratégico 2021-2024 \(unia.es\)](http://unia.es)
- [Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía META 2027 \(turismoandaluz.com\)](http://turismoandaluz.com)
- [Informe Financiero Anual MHI consolidado 2021 con informe DTT \(meliahotelsinternational.com\)](http://meliahotelsinternational.com)

Anteriormente comentábamos la importancia de definir un plan que garantice la supervivencia y el crecimiento de la organización. Así que analizaremos las distintas etapas que comprende la planificación estratégica corporativa.



Figura 4: Planificación estratégica corporativa. Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1. Definición de Misión

Swaim (2009, pág. 15) revisando a Peter Drucker recoge que la misión responde simplemente a la cuestión ¿Qué es nuestro negocio? Para ello debemos saber ¿Quién es nuestro cliente? ¿Dónde está? (se hace referencia de esta forma al concepto de segmentación de mercados) y, ¿Qué valora el consumidor? De igual modo establece que la definición de misión debe de incluir los siguientes elementos:

- Necesidad del consumidor ¿Qué satisface?
- Grupo de consumidores ¿a Quién se satisface?
- Tecnología usada, función y capacidad ¿Cómo se satisface? (Swaim, 2009, pág. 17).

Por otra parte, autores como Guerras y Navas (2016) establecen que la misión sería la respuesta a “¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?”, de esta forma recoge la identidad actual y futura de la empresa. Siguiendo a Fuentes y Cordón (2016, pág.143) podemos verlo como una especie de declaración de las actividades a desarrollar para alcanzar el futuro. Responde al ¿Por qué y para qué existe?

La misión<sup>8</sup> representa la razón de ser de la organización. La misión orienta a toda la organización. Hay que evitar la miopía al formularla, se debe definir considerando las necesidades del cliente y, no en base al producto, esto es, debe estar orientada al mercado. Debemos considerar que el consumidor compra un producto/servicio por el valor que le aporta, no por el producto en sí mismo y, que existen múltiples formas de cubrir una necesidad. Debe tener significado y ser específica además de motivadoras. Debe enfatizar los puntos fuertes de la empresa y expresar cómo pretende hacerse un hueco en el mercado. “En caso de optar por su formulación escrita, lo que parece recomendable es una redacción sencilla, no excesivamente larga, que sea clara y fácilmente interpretable por todos” (Guerras y Navas 2016). A pesar de esta orientación de largo plazo y estabilidad, “si la gerencia percibe que la organización está perdiendo el rumbo debe redefinir su misión” (Kotler et al. 2012, pág.65).

## Definición

---



Kotler y Armstrong (2018, pág 41) definen la formulación de la misión como “declaración del propósito de la organización: lo que quiere conseguir en el entorno general”.

La misión “Representa la declaración más general de la intención de la empresa en el entorno en que se encuentra, definiendo su forma de actuar, sus valores, su ideología, lo que quiere ser y a dónde quiere llegar” (Hernández, 2020, pág. 138).

La misión es la razón de ser de una organización (Sánchez, 2011, pág. 185).

La misión “define la actividad económica que desarrolla la empresa (necesidades que cubre) y los límites dentro de los que operará; se trata de concretar el “negocio” o negocios con los que la empresa va a competir y el “fin estratégico” para cada uno de ellos, es decir, la forma de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores” ( Fernández y Ramírez, 2021, pág. 47)

En el caso de las empresas turísticas los fines o misiones principales serán ofrecer al cliente la mejor asistencia posible y obtener la máxima rentabilidad económica (Martin, 2014, pág. 204).

## Ejemplo

---



“Paradores De Turismo De España, S.M.E.S.A. es un instrumento de política turística que proyecta la imagen de modernidad y calidad del turismo español

---

8 Kotler y Armstrong (2018, pág.41-42).

en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del Patrimonio Histórico-Artístico y a la preservación y disfrute de espacios naturales de nuestro país.

Es, a la vez, el motor del conjunto de las acciones dinamizadores de zonas con reducido movimiento turístico o económico.”

HILTON “Ser la compañía más hospitalaria del mundo al crear experiencias sentidas para los huéspedes, oportunidades significativas para los miembros del equipo, alto valor para los propietarios y un impacto positivo en las comunidades”

“No se debe confundir este concepto con la **visión**, que es el enunciado de la situación futura ideal de la empresa” (Fuentes y Cordón, 2016, pág.143 y Sánchez, 2011, pág. 185). La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. “Es la *herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo*” (Guerras y Navas, 2016). “La visión es la encargada de fijar el rumbo de la organización, de plantear nuevos retos” (Sánchez, 2011, pág. 186).

## Ejemplo



### MELIÁ

MISIÓN “En Meliá Hotels International ofrecemos experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Y como empresa familiar, queremos contribuir a conseguir un mundo mejor ”.<sup>9</sup>

VISIÓN “Nuestra estrategia de crecimiento futura continuará afianzando nuestra visión de posicionarnos como uno de los primeros grupos hoteleros en los segmentos upscale y premium, reforzando nuestro liderazgo en los principales mercados vacacionales y bleisure, bajo criterios de excelencia y sostenibilidad”.<sup>10</sup>

### TURESPAÑA<sup>11</sup>

MISIÓN: “Consolidar el liderazgo de la marca turística España a través del conocimiento de la demanda internacional para ofrecer a cada viajero productos y destinos personalizados”.

9 [mhi\\_codigo\\_etico\\_melia.pdf](#)

10 [www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/HistóricoInforme/Informe\\_de\\_Gestión\\_2021\\_Melia\\_Hotels\\_International.pdf](http://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/HistóricoInforme/Informe_de_Gestión_2021_Melia_Hotels_International.pdf)

11 Presentación de PowerPoint ([tourspain.es](http://tourspain.es))

**VISIÓN “Conseguir que España sea el destino más deseado del mundo, convirtiéndolo en referente de sostenibilidad medioambiental, responsabilidad social y rentabilidad”.**

Siguiendo a Kotler y Keller (2016, pág. 41) una buena declaración de misión tiene las siguientes características:

- Concentrarse en un número limitado de metas
- Debe enfatizar las políticas y valores principales de la empresa
- Define las dimensiones competitivas clave en las que operará la empresa
- Visión de largo plazo
- Breve, memorable y significativa.

### 2.2.2. Establecimiento de objetivos y metas

La misión decíamos era esa guía de actuación de la organización. Por ello, debe concretarse en unos objetivos y metas más específicos, “*objetivos detallados para cada nivel de gestión*” (Kotler et al. 2012, pág. 67).

Para que los objetivos se definan de forma eficaz deben cumplir los siguientes atributos:<sup>12</sup>

- Ser mensurables: se expresen en una medida numérica y que se delimiten en el tiempo.
- Ser realizables: sean realistas.
- Ser flexibles: puedan adaptar entorno.
- Ser comprensibles: se deben de comunicar a todos los niveles y deben de entenderse.

### 2.2.3. Diseño de la cartera de negocios

Es bastante habitual que una organización no se dedique en exclusiva a una actividad, en estos casos, en el nivel que estamos estudiando, la empresa debe decidir qué actividades va a realizar, dónde destinará los recursos, pudiendo incluso decidir el abandono de alguna de estas actividades. Por tanto, debe definir o diseñar lo que se conoce como cartera de negocios. Es frecuente que se haga en relación a los productos que tiene, por ej.” hoteles” sin embargo, hay que pensar que con ese producto lo que se busca es satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Así, “*las empresas deben definir sus negocios en términos de necesidades del cliente y nunca de productos*” (Kotler et al. 2012, pág. 67). Debe identificar cuáles de sus negocios deben ser gestionados estratégicamente.

---

12 Fuentes y Cordón (2015, pág. 144)

te de forma distinta, a estos se les llama **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)** y tienen 3 características (Maraver y López, 2020, pág. 22):

- Representan un negocio, o varios relacionados, que pueden ser planificados y gestionados de forma diferente al resto.
- Tienen sus propios objetivos y competencia.
- Requieren su propio responsable de planificación.

Para **identificar** las distintas unidades de negocio podemos usar la metodología propuesta por Abell (1980, pág. 30), para ello, se requieren las siguientes variables:

- La función básica o necesidades a satisfacer.
- Grupo de clientes que manifiesta la necesidad.
- La tecnología usada para ofrecer los productos.

Una vez identificadas las unidades de negocio se deberían de **analizar y evaluar**, para decidir cuáles deben ser desarrolladas, explotadas o abandonadas (Martin, pág. 88). Este análisis se puede realizar<sup>13</sup> con el modelo propuesto por la Boston Consulting Group<sup>14</sup> (BCG) que considera para el análisis de los negocios dos variables:

- La tasa de crecimiento del mercado, representada en el eje de ordenadas y que mide el ritmo de crecimiento del mercado, considerándose habitualmente una tasa del 10% el límite para hablar de alto o bajo crecimiento.
- La participación relativa del mercado, representada en el eje de abscisas, representa la cuota relativa de mercado que tiene cada UEN (se calcula el cociente entre las ventas de la empresa de esa unidad y las ventas del principal competidor, cuando el cociente es mayor que uno es porque nuestra cuota de mercado es superior al competidor.

---

13 Martin (1999, págs. 88 a 91); Kotler et al.(2003, págs. 49 a 51); Maraver y López (2020, págs.19 a 20).

14 Consultora líder: [www.bcg.com](http://www.bcg.com).



Figura 5: Matriz de Crecimiento-Participación de la BCG. Fuente: BCG.

Con base en estas dos dimensiones se representan<sup>15</sup> los negocios en la matriz. Los productos o servicios pueden clasificarse, según la posición en la matriz como:

- **Estrella:** se trata de un negocio líder en un mercado en crecimiento, normalmente son negocios rentables, pero suelen demandar recursos financieros para poder afrontar el alto crecimiento del mercado, aunque su buena posición en el mercado generará altos rendimientos, pueden estar en equilibrio en tesorería. Suelen convertirse en vacas.
- **Vacas:** estos negocios en los que se tiene posición de liderazgo suelen generar tesorería a la empresa, al ser líderes se suele disfrutar de economías de escala y mayor margen de beneficios.
- **Dilemas/Interrogantes:** requieren de alta inversión para afrontar el crecimiento del mercado, pero su baja posición competitiva hace que generen poca tesorería. La organización tiene que decidir si invierte en ellos o no.
- **Perros/Pesos muertos:** en este caso la decisión suele ser desinvertir o abandonar, dado que son negocios con poco crecimiento y se tiene baja cuota de mercado. Puede que generen dinero para mantenerse a sí mismos pero no hay perspectiva de ser buena fuente de ingresos, tienen una posición financiera débil.

<sup>15</sup> Se representan con círculos cuya área es proporcional a las ventas de la unidad.

La definición de UEN y su análisis permite conocer si la cartera de negocios está equilibrada y si presenta una buena evolución en el tiempo, además se debe decidir cómo asignar los recursos corporativos a cada una según quiera aumentar su cuota de mercado, mantenerse e incluso desinvertir. A medida que va pasando el tiempo las UEN van cambiando de posición en la matriz, la empresa tiene que incorporar productos y unidades, debe decidir el papel que ostentará cada una en el futuro (Kotler y Armstrong, 2018, pág. 45). *“Este tipo de modelos ha perdido popularidad pues se piensa que simplifican demasiado y son subjetivos. Los métodos más recientes se basan en el análisis del valor para el accionista y en si el valor de mercado de una empresa es mayor con una UEN o sin ella”* (Kotler y Keller, 2016, pág.42).

Un objetivo habitual en cualquier organización es crecer, para ello cuenta con distintas posibilidades. Una visión clara de las distintas **opciones estratégicas de crecimiento**<sup>16</sup> la aporta la matriz de expansión de producto /mercado de Ansoff (1957).

		PRODUCTO	
		EXISTENTE	NUEVO
MERCADO	EXISTENTE	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

*Tabla 3: Matriz expansión producto/mercado de Ansoff. Fuente: Ansoff (1957).<sup>17</sup>*

Para el análisis de estas estrategias partimos del concepto PRODUCTO “se debe considerar no solo la necesidad que satisface (función), sino también la tecnología que incluye (el modo de satisfacer la necesidad)”. De igual modo hace referencia a que por MERCADO engloba a los clientes a los que se dirige. A partir de estos conceptos surge el negocio en el que compite la empresa (Hernández, 2020, pág. 186).

La **estrategia de penetración** consiste en crecer en el mercado actual con los productos o servicios que tenemos, esto es, se trata de incrementar la cuota de mercado existente. Entre las iniciativas para competir con esta estrategia:

- Publicidad u otras herramientas orientadas a atraer clientes potenciales y a crear lealtad en los actuales, incluso incrementar su consumo.

<sup>16</sup> Hernández (2020, pág. 186 a 194) y Fuentes y Cordón (2015, pág.126).

<sup>17</sup> En Kotler y Armstrong (2018, pág. 47).

- I+D para mantener la fase de crecimiento del producto.
- Obtener economías de escala o experiencia y beneficiarse de la relación costes que haga precios más competitivos.
- Potenciar el desarrollo de barreras entrada que favorece a las empresas que están.

El **desarrollo de productos** hace referencia a la posibilidad de crecer en el mercado actual a través del desarrollo de nuevos productos o servicios. Son posibles estrategias aumentar la gama de productos mejorando los actuales, lanzando nuevos, aumentando la variedad de los existentes. Entre las razones que justifican esta estrategia están los cambios continuos en los gustos del consumidor, la necesidad de incorporar cambios tecnológicos o los cambios en productos/servicios de la competencia.

El **desarrollo de mercado** consiste en crecer con la cartera de productos o servicios actual buscando nuevos mercados. Aquí entraría la estrategia de internacionalización.

Los nuevos mercados pueden venir de la diversidad geográfica, de atender necesidad de nuevos segmentos de mercado, nuevas funciones que desarrollen sus productos actuales

La **estrategia de diversificación** supone crecer con productos/servicios nuevos en mercados también nuevos. Las razones que pueden llevar a esta estrategia son el diversificar el riesgo, aprovechar oportunidades de negocio, aprovechar recursos excedentes o infrautilizados, minimizar el riesgo de un mercado saturado o lograr economías de alcance (beneficio de sinergias por agrupar productos) Podemos diferenciar a su vez varios tipos.

La diversificación **relacionada** cuando esos productos y mercados guardan relación con la empresa. Esa relación puede venir del uso de recursos similares, canal, tecnología...<sup>18</sup> y comprende también la *integración vertical hacia atrás*, cuando se entra en negocios relacionados con la obtención de factores productivos y *hacia delante* cuando se encarga de la distribución de los productos/servicios. También englobaría el desarrollo de productos complementarios o sustitutivos, *integración horizontal*.

Diversificación **no relacionada**<sup>19</sup> cuando se introduce en otros productos y mercados que no tienen relación con la organización. Se debe ir con cautela pues se corre el riesgo por meterte en algo desconocido, de lo que se carece de experiencia.

---

18 Denominada Diversificación Concéntrica por Kotler et al.(2012, pág. 69).

19 Denominada Diversificación Pura por Kotler et al. (2012, pág. 69).



## Ejemplo

**Estrategia de Penetración:** Un hotel realiza una promoción persiguiendo que sus clientes de verano incrementen los días de su estancia ej. Estancias superiores a 5 días desayuno gratis.

**Desarrollo de productos:** Un restaurante asador que introduce en su carta productos ecológicos para atender la mayor preocupación del consumidor por estas cuestiones.

**Desarrollo de mercado:** Cualquier cadena de hoteles al introducirse en otros países.

**Diversificación:** Un hotel rural que se introduce en actividades de ocio como paseos en burro (relacionada) o empresa de restauración decide meterse en el sector de la construcción (no relacionada)

Estas estrategias se pueden agrupar<sup>20</sup> para su análisis también como se muestra en la siguiente tabla:

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	
INTENSIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de penetración</li> <li>• Desarrollo de productos</li> <li>• Extensión del mercado</li> </ul>
DIVERSIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concéntrica (o relacionada)</li> <li>• Horizontal</li> <li>• Pura (no relacionada)</li> </ul>
INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia atrás</li> <li>• Hacia adelante</li> <li>• Horizontal</li> </ul>

*Tabla 4: Clasificación de las estrategias de crecimiento. Fuente: Elaboración propia a partir de Maraver y López (2020, pág. 22 a 28)*

Una vez seleccionada la estrategia de crecimiento hay que decidir cómo desarrollarla. Podemos hablar de las siguientes modalidades (Hernández, 2020, pág. 194 a 198):

- Crecimiento **interno** mediante inversiones de la empresa: más empleados, más equipos... aumentando la capacidad de producción

<sup>20</sup> Así se presentan por ejemplo en Kotler y Keller (2016, pág. 42).

- Crecimiento **externo** se adquiere o participa en otra/s empresas. Puede ser vía integración entre sociedades (normalmente pierde personalidad jurídica) o a través de participación en sociedades (no hay pérdida de personalidad).
- Crecimiento **mixto o híbrido** mediante acuerdos de cooperación entre empresas (alianzas, acuerdos, cooperación...).

### 2.3. Planificación estratégica a nivel de unidad de negocio

El siguiente nivel de planificación sería el correspondiente a la unidad de negocio. En una organización pequeña con una sola línea de negocios o, en aquellas grandes sin diversificar, su estrategia a nivel de negocios será la misma que la corporativa (Hernández, 2020, pág. 163). Pero, en el apartado anterior comentábamos que es habitual que una organización se ocupe de varias actividades y que su cartera de negocios esté constituida por varias UEN, adquiriendo entonces importancia este nivel de planificación.

#### Definición



La UEN “representa un negocio único o grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas” (Menguzzato y Renau, 1991).<sup>21</sup>

Por tanto, la estrategia de cada UEN será autónoma, pero hay que recordar que se integra en la estrategia corporativa, nivel superior de planificación. El proceso de planificación a este nivel de UEN se compone de las siguientes etapas (Maraver y López, 2020, pág. 31):

- Definición de misión para la UEN.
- Análisis DAFO.
- Definición de objetivos.
- Selección de la estrategia.

Cada unidad de negocio tiene que definir su misión específica, por supuesto en consonancia con la misión corporativa. Nuevamente esta misión se concretará en objetivos y metas específicos para la UEN, pero considerando las ame-

<sup>21</sup> Citado en Hernández (2020, pág. 163).

nanzas y oportunidades que se presentan en el entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización. Los objetivos definidos marcarán el diseño de estrategias para las UEN. Posteriormente llegarán las etapas de ejecución y adopción de medidas de control para poder alcanzar estos objetivos. Nos detendremos en la etapa de selección de la estrategia, así “Cada negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos. Aunque se pueden detallar muchos tipos de estrategias Michael Porter las ha condensado en tres tipos genéricos, que proporcionan un buen punto de partida” (Kotler *et al.*, 2003, pág. 59). Es muy común el estudio la clasificación de **estrategias de Porter**.<sup>22</sup>

VENTAJA COMPETITIVA			
		Coste más bajo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
	Objetivo estricto	SEGMENTACIÓN De costes / De diferenciación	

Tabla 5: Estrategias competitivas genéricas. Fuente: Porter (2012, pág. 40).

En relación con la primera variable considerada una UEN puede intentar conseguir su ventaja competitiva buscando ser líder en costes o intentando que su producto/servicio se perciba como único. También la organización tiene que definir su ámbito competitivo para esta ventaja competitiva, así se puede dirigir a toda la industria o puede concentrarse en un segmento. El análisis de estas dos variables da lugar a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior (Porter 2012, pág. 39).<sup>23</sup>

**Liderazgo en costes**, en este caso la empresa opta por cuidar el coste de fabricación o producción del servicio y de distribución, “la organización se propone convertirse en el fabricante de coste bajo de su industria” (Porter 2012, pág. 40). “Los factores que subyacen a esta estrategia competitiva pueden ser las economías de escala, el efecto experiencia o el acceso a las materias primas más baratas, entre otros” Fuentes y Cordón, (2015, pág. 129). Ese menor coste facilitará el poder ofrecer el producto o servicio a un precio inferior (o similar) que la competencia obteniendo de esta forma una mayor cuota de mercado. Porter establece que no se puede prescindir de la diferenciación, pues es necesario que el consumidor perciba el producto como semejante o lo acepte. Un “líder

22 Martin, E. (1999, pág. 97); Fuentes y Cordón, (2015, pág. 129) y Maraver y López (2020, pág.31); por ejemplo.

23 Se pueden analizar las condiciones y riesgos de cada una de estas estrategias en el capítulo 7 de Guerras y Navas 2016 o estudiar con detenimiento en Porter (2012).

*en costes debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia” (Porter 2012, pág. 41).*

La obtención de una ventaja competitiva puede venir también de la **diferenciación del producto**, en este caso *“la empresa se concentra en crear una línea de productos y un programa de marketing muy diferenciados de forma que de la imagen de ser líder de esta clase en la industria” (Kotler y Armstrong, 2018, pág. 526).* Es necesario que el consumidor perciba esa diferencia y que el consumidor esté dispuesto a pagar el sobreprecio que normalmente implica esa diferenciación. También es necesario que ese precio compense el mayor coste de obtener esa diferenciación.

La diferenciación se puede construir (Hernández, 2020, pág. 165) en base a:

- Características del producto: calidad, diseño, durabilidad, forma, envase...
- Características del mercado: variedad de gustos y necesidades del consumidor, percepción...
- Características de la empresa imagen social, amplitud gama, distribución, publicidad...

A diferencia de la estrategia de liderazgo en costes, puede haber más de una estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados que permitan esa diferenciación (Porter, 2012, pág. 43).

La estrategia de **segmentación** *“no es más que una estrategia de liderazgo en costes o una de diferenciación de productos, cuyo ámbito no es la industria en su conjunto sino un segmento determinado”.* (Hernández, 2020, pág. 166). Se trata de concentrarnos en un segmento o en unos pocos en lugar de dirigirnos a todo. Presenta dos variantes pues la empresa puede buscar la ventaja en base al coste menor en ese segmento o puede optar por diferenciarse en ese segmento (Porter 2012, pág. 43).

Las empresas deben aplicar una de estas estrategias de forma clara, aquellas que intentan sobresalir en todas las facetas suelen terminar sin sobresalir en nada (Kotler y Armstrong, 2018, pág. 527). Porter (2012, pág. 46) dice que una organización *“que ensaya todas las estrategias genéricas pero sin lograr establecer ninguna de ellas se halla atrapada en la mitad”* “. No obtiene de esta forma una ventaja competitiva, por ello, es conveniente que la empresa decida de forma adecuada cuál será su estrategia para cada UEN.

## 2.4. Planificación funcional

Una vez que tenemos las estrategias corporativas y de unidad de negocio formuladas pasaríamos al diseño y planificación a nivel funcional, por supuesto, enmarcada por la misión y objetivos definidos en los niveles anteriores. A este nivel corresponde la formulación de las estrategias en las distintas áreas de la empresa, es decir, producción, finanzas...” *En este caso se trata de cómo aplicar*

los recursos y dirigir los esfuerzos dentro de cada una de las áreas, de forma que se maximice la productividad de dichos recursos” (Martín, 1999, pág. 84). En este nivel se busca cómo apoyar la estrategia a nivel de negocio por parte de las distintas funciones que se puedan identificar en las organizaciones (Hernández, 2020, pág. 163).

Hay que destacar la **importancia del marketing** dentro de la planificación estratégica. Para ello definiremos y comentaremos brevemente las decisiones que comprende.

## Definición



“Marketing es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen relaciones fuertes con ellos con el propósito de obtener a cambio, valor procedente de dichos clientes” (Kotler y Armstrong, 2018, pág. 5).

El marketing proporciona una filosofía, una forma de gestión, en la que el cliente es el centro, teniendo ese enfoque u orientación de mercado de la que antes hablábamos. El valor que crea la organización y la satisfacción del cliente son elementos vitales para su existencia en el entorno en el que está inmerso. Aunque no podemos profundizar en el papel del marketing y los distintos elementos que comprende podemos recoger de forma esquemática lo más relevante.



Figura 6: Gestión de la estrategia de marketing y marketing mix. Fuente: Kotler y Armstrong, 2018, pág. 50.

Como podemos apreciar el elemento central de la estrategia de marketing es el cliente, la organización debe crear valor para el cliente y debe intentar mantener una relación continua con él. Para ello la empresa debe tomar decisiones que se incluyen tanto en el ámbito del **marketing estratégico** como en el operativo. A nivel estratégico, la organización deberá definir el mercado en el que va actuar, tendrá que dividir el mercado en segmentos, que evaluará con el fin de seleccionar aquellos a los que se va a dirigir. Asimismo, deberá definir qué va a ofrecer a esos segmentos, cómo va a diferenciar su oferta del resto de organizaciones intentando buscar una ventaja competitiva y, debe también decidir cómo quiere posicionar su oferta en el mercado. Se trata de decisiones a largo plazo que marcan las pautas de actuación para la organización. A nivel **operativo** la empresa deberá definir lo que conocemos como marketing mix, así tomará decisiones relevantes en cuanto a las distintas políticas de producto, precio, comunicación y distribución. Definimos características concretas de nuestro producto/servicio, fijamos los precios, damos a conocer nuestra oferta y decidimos cómo ponerla a disposición del consumidor.

Como podemos imaginar multitud de decisiones todas relacionadas y, a su vez, enmarcadas en el proceso de análisis continuo del entorno que orienta y guía la planificación, que marcará la ejecución y el necesario control, elementos que ya hemos tratado a principios de tema.

## 2.5. Planificación de destinos turísticos

Hasta hace relativamente poco tiempo, no era frecuente adoptar una perspectiva territorial en la planificación turística, sino que, tradicionalmente, los espacios turísticos se habían desarrollado a partir de la implementación de una planificación territorial y urbanística de contenido generalista, o por planes de desarrollo turístico de contenido sectorial (Vera et al., 2013). Pero ya no cabe duda de que la planificación centrada en las actividades turísticas debe desarrollarse sobre un minucioso análisis territorial que fundamente la elaboración de un plan con propuestas de desarrollo y actuaciones específicas para un espacio turístico.

### *2.5.1. Definición del ámbito de actuación: entre el espacio y el destino turístico*

Resulta necesario comenzar este apartado poniendo de manifiesto y recordando que el territorio no puede ni debe considerarse como un simple localizador de los atractivos y recursos turísticos. Aunque es cierto que el desarrollo de las actividades turísticas se basa, en la mayoría de los casos, en la existencia de unos recursos o atractivos territoriales (naturales, socioculturales, patrimoniales, de infraestructura, etc.) ubicados en un espacio concreto, debe incidirse sobre la idea de que **el territorio es una construcción social resultado de**

**la interacción entre naturaleza, sociedad, cultura y economía** y se conceptualiza como patrimonio a finales del siglo XXI (Troitiño Vinuesa y Troitiño Torralba, 2018).

El territorio experimenta y **sufre transformaciones** ocasionadas directamente por el desarrollo turístico, pues se generan nuevas infraestructuras de abastecimiento, saneamiento, energéticas...; nuevos equipamientos y servicios, ya sean deportivos, culturales o de otra naturaleza; nuevos o diferentes usos del suelo: urbanos, urbanizables, no-urbanizables, protegidos; y, en definitiva, nuevas relaciones entre la sociedad local y visitantes. Sin embargo, el desarrollo turístico, si no se plantea adecuadamente, puede dar lugar a la aparición de **conflictos territoriales** (problemas e impactos negativos), tales como:

- Deterioro del paisaje natural y cultural existente.
- Excesos urbanísticos y constructivos.
- Competencia o conflictos entre los diferentes usos del suelo.
- Saturación y congestión de infraestructuras de comunicación.
- Carencias e insuficiencias en infraestructuras abastecimiento, saneamiento, etc.
- Conflictos con la población local y deterioro de la convivencia.

De manera que, si los cambios funcionales, sociales y paisajísticos no se gestionasen adecuadamente y se superaran ciertos niveles de sostenibilidad, emergerían conflictivos que pueden motivar que la población residente abandone determinados espacios, provocando procesos de despoblamiento local, de ruptura del equilibrio social y de desapego patrimonial. Eso implicaría **poner en riesgo al patrimonio territorial** (material e inmaterial) que pasaría de ser un bien de uso colectivo a convertirse en mercancía reciclable y utilizada con fines diversos. Así ha sucedido en los barrios históricos de París, Madrid, Praga o Amsterdam (Troitiño Vinuesa y Troitiño Torralba, 2018) y, por supuesto, en la ciudad de Venecia.

Por ello, emerge la necesidad de intervenir estratégicamente sobre el territorio para, de manera coherente y pertinente, diseñar y actuar mediante una planificación territorial sobre el destino turístico.

## Importante



**La actividad turística no puede ni debe estar desvinculada del marco territorial en el que se desarrolla.**

Igualmente, se considera relevante recordar los conceptos básicos que se utilizarán en las siguientes páginas. En primer lugar, cuando se usa el término **“espacio turístico”**, se refiere al territorio donde se localizan los ele-

**mentos que están relacionados con la actividad turística.** Estos elementos son, a rasgos generales: los recursos que pueden ser aprovechados para crear productos turísticos; los alojamientos y otros servicios complementarios, y las infraestructuras de acceso y de apoyo. Aunque el espacio turístico es un área con cierta densidad de frecuentación turística y con una imagen que le caracteriza, por sí mismo, no es un factor de atracción, sino que necesita procesos de identificación de recursos, de **análisis de** potencialidades, priorización, jerarquización, etc. Además, esta terminología se usa indistintamente a diferentes escalas espaciales (barrio, local, comarcal) y, generalmente, se corresponden con unidades político-administrativas pues, como se ha mencionado, requiere de una organización, planificación y actuación.

Por su parte, existen multitud de definiciones de **destino turístico**. La Organización Mundial del Turismo (Naciones Unidas, 2010; OMT, 2022) indica que se entiende como el destino principal de un viaje turístico y que se define como **el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje**. Se trata, por tanto, de un ámbito territorial identificado por un conjunto de características que configuran una opción reconocible en la decisión de compra por parte de los turistas. Dicha configuración es resultado de las relaciones que se producen en un territorio entre los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales y los intereses de todos los agentes involucrados, para dar respuesta tanto a las expectativas de los turistas como a la población receptora. Y en este sentido, las expectativas y la experiencia del turista respecto a un determinado destino se forma a partir de los factores climáticos, políticos, culturales, sociales, y de las infraestructuras y la oferta.

## En resumen



Un destino turístico es un producto diferenciado y reconocido internacional o nacionalmente en el mercado turístico y se refiere a un determinado espacio turístico. Se promocionan y venden en los mercados y resultan claramente reconocidos por una marca territorial o comercial. Está conformado por elementos tangibles (recursos, productos, servicios, infraestructura) e intangibles (imagen, identidad, marca).

Los **elementos básicos que configuran un destino turístico** deben articularse como piezas de un sistema perfectamente engranado, y son:

- **Recursos materiales e inmateriales** de atracción que motivan los flujos turísticos. Forman parte del capital territorial y puede ser también creados específicamente para la actividad turística. La transformación de un recurso en producto turístico puede cambiar la morfología territorial,

por lo que debe estar bajo acciones y actuaciones de planificación y gestión.

- **Sociedad local** que debe participar y decidir sobre el impacto o las repercusiones que el turismo genera en su propio territorio. De esta manera, la sociedad se convierte en agente clave para maximizar los impactos económicos de la actividad y minimizar los que negativamente afecten a la sostenibilidad en sus dimensiones ambientales, económicas y sociales.
- **Oferta de servicios** para ser comercializados y consumidos por la demanda turística, teniendo en cuenta su adecuación y el poder de transformación del territorio.
- **Infraestructuras y equipamientos** de accesibilidad y otros servicios sociales que articulan los espacios y, específicamente, los turísticos.

### *2.5.2. Principios y elementos básicos de la planificación territorial en espacios turísticos*

La planificación territorial establece unos objetivos generales a partir de políticas específicas con las que definir unos modelos territoriales de desarrollo que deben estar centrados en la búsqueda de la equidad territorial, el desarrollo económico equilibrado, favoreciendo el uso racional de los recursos y mejorando la calidad de vida de los residentes.

Los planes implementados sobre los territorios deben aplicar dos **criterios fundamentales**: i) definir la estrategia de desarrollo social, económico, cultural y ambiental, teniendo siempre presente las actividades allí ubicadas, las oportunidades futuras y la relación que el territorio mantiene con otros ámbitos; y ii) establecer la distribución ordenada de usos y actividades turísticas, potenciando complementariedades y evitando conflictos.

En concreto, la planificación en clave territorial de los espacios turísticos responde a la necesidad de **introducir los principios de sostenibilidad**. Es una forma de actuar racionalmente sobre la realidad para evitar desequilibrios territoriales que puedan comprometer la viabilidad del turismo como actividad. Y ello se debe a que las experiencias previas de décadas de desarrollo turístico han evidenciado que el mercado, por sí mismo, no es capaz de evitar o corregir desequilibrios territoriales, ni de integrar totalmente los principios de conservación y de conciliación entre sectores para el desarrollo armónico de los destinos.

Por ello, en el panorama turístico actual caracterizado por una alta competencia entre destinos que conviven con la mundialización en los procesos de inversión, pero que a su vez experimentan una concentración de las empresas turísticas, se repiten y replican unas líneas maestras que buscan actuar en clave de sostenibilidad sobre el territorio y los productos y servicios allí ofertados, de manera que puedan responder con mayor velocidad y flexibilidad a las necesidades del mercado turístico (especialmente vulnerables a factores exógenos).

Así, la planificación estratégica en destino con **perspectiva integral** debe responder tanto a objetivos que tienen que ver directamente con el territorio,

como a otros que no necesariamente se localizan en el espacio (búsqueda de mercados o de segmentos potenciales, por ejemplo). Esto requiere ser compatible con una correcta adecuación de la dimensión territorial local y la construcción de territorios turísticos con **productos competitivos y sostenibles que estimulen el desarrollo económico y social** en dicho ámbito de actuación.

Atendiendo a estas premisas, el proceso de planificación en espacios turísticos debe abordarse desde un **enfoque integrador y sistémico** (atendiendo a todos los componentes) y teniendo presente también el **carácter horizontal** en el que numerosos instrumentos y disposiciones legales de otros sectores (economía, medio ambiente, etc) afectan al desarrollo del territorio turístico (Figura 7).



*Figura 7: Elementos y factores del proceso de planificación de destinos. Fuente: Elaboración propia.*

De esta manera, desde los procesos de planificación se debe ser **capaz de responder con velocidad y flexibilidad** a las necesidades de competitividad, pero también a la vulnerabilidad del sector. Según Vera et al. (2013), la planificación debe entenderse como un **instrumento preventivo y atenuador de los conflictos territoriales latentes y potenciador de las oportunidades** que ofrece cada territorio.

En la medida en que la planificación territorial del espacio turístico es llevada a cabo por los poderes públicos y se dirige a la obtención de los beneficios colectivos, se han de tener en cuenta **tres reglas básicas** (Vera et al., 2013):

- **Contextualizar la unidad territorial** donde intervenir, tanto a escala local como sobre niveles intermedios (subregionales) y regionales, delimitando el espacio donde se producen o producirán las relaciones de producción y consumo turístico.
- Responder con **criterios flexibles, sostenibles y competitivos**, primando una baja concentración de visitas, flujos y actividades, creando redes específicamente turísticas y potenciando la alta integración social.
- Atender al **consenso social y relaciones equilibradas públicas-privadas**, haciendo partícipes en la toma de decisiones a la sociedad receptora y a los agentes económicos y sociales que están implicados en la gestión empresarial del territorio turístico.

Así, se ha puesto de manifiesto que **los procesos de planificación** focalizados en el desarrollo de actividades turísticas y recreativas **son más eficientes** cuando:

- Realizan una gestión sostenible de los recursos.
- Contribuyen a crear productos recreativos y turísticos para la diferenciación del destino.
- Diseñan una estrategia de desarrollo competitiva.
- Diseñan adecuadamente las infraestructuras y localización de equipamientos.

Igualmente, la planificación de destinos y espacios turísticos debe entenderse como un **proceso vivo** basado en la observación y reflexión continuada, cuyos programas de actuación pueden y deben ser renovados atendiendo a las circunstancias. En cualquier caso, van dirigidos a mejorar la eficacia económica y la equidad social. Cuando están adecuadamente diseñados y ejecutados, los planes **prevén** los usos y flujos, así como la localización preferible de infraestructuras, equipamientos e instalaciones turísticas. Se convierten además en la **guía** para orientar las intenciones de la inversión pública y privada y establecen las **directrices** para el planeamiento de los municipios (Vera et al., 2013).

## Referencias

---

Arnandis-i-Agramunt, R. (2018). Una revisión a la planificación de los recursos: sobre los enfoques de evaluación y los modelos de adaptación al uso turístico. *Investigaciones Turísticas* (15), pp. 168-197.

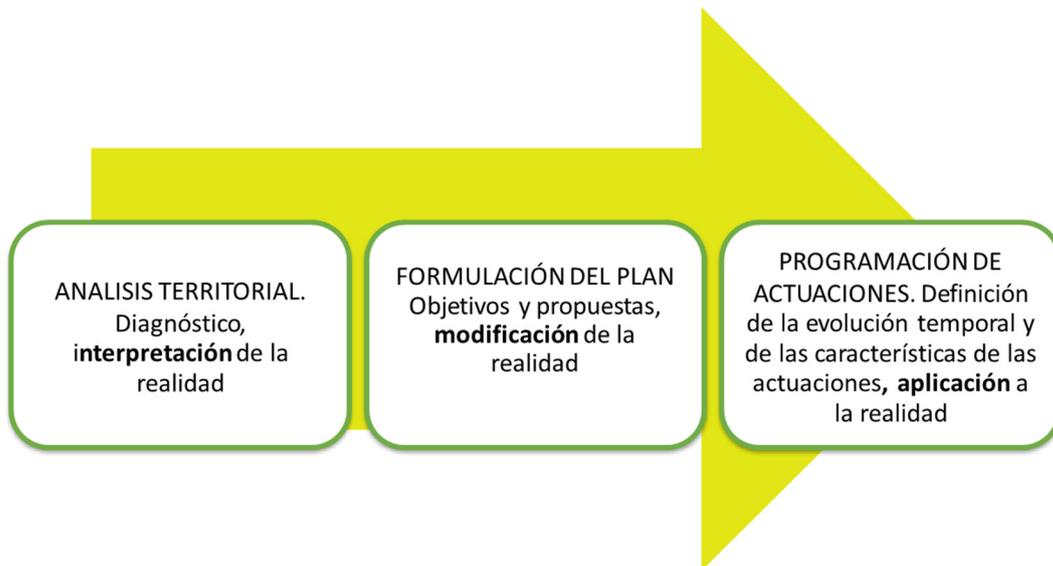


### 2.5.3. Metodología y fases de la planificación turística

Atendiendo al enfoque estratégico de la planificación turística, estos instrumentos tienen como objetivo general **mejorar de la posición competitiva del espacio o destino** (independiente de su grado de desarrollo y de la estrategia competitiva elegida) para dar respuesta tanto a las expectativas de demanda actual como de los mercados potenciales. Para lograrlo, se necesita:

- Analizar las características del medio físico, así como las ambientales, sociales y económicas.
- Identificar las áreas **óptimas** para el desarrollo de las actividades recreativas y turísticas (extensivas o intensivas).
- Prever los futuros usos del suelo y la localización preferible de infraestructuras, equipamientos e instalaciones turísticas.
- Orientar las inversiones de la iniciativa pública y privada.

De manera que, la **secuencia de tareas** a realizar en un proceso de planificación debe incluir, como mínimo, las fases de: análisis territorial, formulación del plan de intervención y el programa de actuaciones:



*Figura 8: Secuencia de fases y tareas para la planificación de destinos.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Vera et al. (2013).*

#### A) **Análisis Territorial.** En esta fase debe abordarse:

- a) Definición del ámbito de actuación del plan: delimitar espacios sobre una base cartográfica, considerando rasgos ecológicos, productivos, paisajísticos, culturales, etc. y diferenciado usos y actividades actuales, compatibles y no aplicables.

- b) Recogida, inventario y evaluación de los recursos turísticos reales y potenciales, así como otra información relevante.
- c) Análisis de los distintos elementos del sector turístico: demanda real y potencial, flujos y temporalidad de la demanda, oferta de alojamiento, oferta complementaria, accesibilidad y movilidad, etc. Se atiende también al posicionamiento competitivo a distintas escalas espaciales.
- d) Valoración de la dimensión territorial analizando los límites de la transformación y los parámetros de sostenibilidad para el medio físico, población, infraestructuras, actividades productivas, etc.

Atendiendo a todo ello, se realiza una síntesis y conclusiones a modo de diagnóstico indicando específicamente cómo es la realidad territorial, detectando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que potenciar o solventar para un desarrollo del destino de manera sostenible.

## Ejemplo

---



El Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla- PTGC de Sevilla (con vigencia hasta 2024) realiza el diagnóstico socioeconómico de la ciudad atendiendo a las siguientes cuestiones: descripción del territorio y análisis de la demografía, los sectores económicos y el empleo, las infraestructuras y servicios públicos y el tejido institucional. Por su parte, el análisis del sector turístico se centra en: el espacio turístico de la ciudad, la oferta de recursos, oferta de alojamiento, productos y experiencias turísticas en destino, otra información turística de interés, la demanda y el posicionamiento competitivo de la ciudad, promoción y, finalmente, el impacto de la crisis por la COVID-19 (Ayuntamiento de Sevilla y Junta de Andalucía, 2020).

### B) **Formulación del Plan.** Para ello se requiere:

- a) Definir el modelo de desarrollo turístico, social y ambiental del territorio.
- b) Proponer los usos y actividades, así como localización de equipamientos.
- c) Establecer una estrategia de gestión y financiación.
- d) Diseñar alternativas compatibles con la consecución de los objetivos.

## Ejemplo

---



Continuando con el caso anterior, el PTGC de Sevilla define el modelo turístico deseado atendiendo a las oportunidades competitivas, la demanda diana y la coyuntura social. En función de ello, formula los 7 ejes y orientaciones estratégicas, consistentes en: E1. Ampliación del espacio turístico; E2. Creación/

consolidación de productos turísticos; E3. Alianza ciudadana; E4. Desarrollo de inteligencia competitiva; E5. Implementación de medidas de logística social y turística; E6. Fortalecimiento de la comunicación y promoción; y E7. Mejora de la gobernanza del destino poner cuantas.

E, igualmente, valora la adecuación del plan a los distintos planes y programas de la ciudad. Incluye también las posibles causas de la modificación del plan, el marco financiero, herramientas de coordinación, cooperación y colaboración, mecanismos de seguimiento y evaluación del plan (Ayuntamiento de Sevilla y Junta de Andalucía, 2020).

### C) Programación de Actuaciones. Esta última fase consiste en:

- a) Instrumentar en términos ejecutables la alternativa de desarrollo diseñada en la fase anterior, atendiendo al marco normativo.
- b) Establecer un plan de gestión, seguimiento y control.
- c) Diseñar detalladamente cada una de las intervenciones atendiendo a la ubicación, integración con el medio, equipamientos necesarios, etc.

## Ejemplo



En el caso que nos ocupa, el del PTGC de Sevilla, las acciones se presentan en un esquema de iniciativas, donde se incluye la descripción detallada y el cronograma de implementación, como puede observarse en la siguiente figura:

Ejes / Orientaciones Estratégicas del PTGCS	Iniciativas de Contenido Turístico (ICT) propuestas													
	ICT. A1	ICT. B1	ICT. C1	ICT. C2	ICT. C3	ICT. D1	ICT. D2	ICT. D3	ICT. D4	ICT. D5	ICT. E1	ICT. F1	ICT. F2	ICT. F3
EJE 1. AMPLIACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO														
EJE 2. CREACIÓN/CONSOLIDACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS														
EJE 3. ALIANZA CIUDADANA														
EJE 4. DESARROLLO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA														
EJE 5. IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE LOGÍSTICA SOCIAL Y TURÍSTICA														
EJE 6. FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN														
EJE 7. MEJORA DE LA GOBERNANZA DEL DESTINO														

Figura 9: Ejes e iniciativas de contenido turístico del PTGC de Sevilla.  
Fuente: Ayuntamiento de Sevilla y Junta de Andalucía (2020).

Se recomienda la consulta del documento completo del PTGC de Sevilla para profundizar en el conocimiento del diseño detallado y minucioso de las actuaciones de un plan.

En cuanto a las **herramientas** utilizadas en las distintas fases de la planificación, estas pueden ser de muy diversa naturaleza, si bien, es común y recomendado el uso de:

- **Información primaria**, con la identificación, levantamiento y análisis de la información estadística existente en los diferentes sistemas locales, la construcción bases de datos propios, creación de los inventarios de recursos y su valoración, etc.
- **Información secundaria**, con la identificación y análisis de información publicada en diferentes estudios, investigaciones y publicaciones.
- **Sistemas de Información Geográfica (SIG)** para la localización, elaboración de cartografía específica y análisis de realidad desde una perspectiva territorial.
- **Trabajo de campo y observación *in situ***.
- **Proceso participativo** que puede realizarse a través de encuestas o entrevistas a agentes clave y el desarrollo de encuentros o mesas de trabajo tanto en la fase de diagnóstico como del diseño colectivo del plan.
- **Trabajo de gabinete** necesario para la redacción del diagnóstico y de la formulación y programación iniciativas de contenido turístico.

## Referencias

---



Ivars-Baidal, J. A., & Vera Rebollo, J. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 82, 2765, 1–31.

En definitiva, la planificación turística en destinos debe entenderse como un **conjunto articulado y coherente de decisiones y actuaciones** que se llevan a cabo desde las administraciones públicas, en el ámbito territorial de su competencia. Y aunque pueden tener actuaciones secuenciadas de diversa naturaleza (según los rasgos del destino), la gran mayoría de ellas tienen como finalidad última la promoción del destino, el estímulo de la actividad y la coordinación y armonización de la actividad (Velasco, 2005). Así, los rasgos o cuestiones esenciales tales como objetivos específicos, acciones concretas y metodologías aplicadas para su diseño variarán dependiendo del:

- grado de especialización turística del ámbito territorial de aplicación,
- nivel de desarrollo (atendiendo al ciclo de vida) de la actividad turística,
- tipo de entorno territorial sobre el que se va a intervenir.

#### 2.5.4. Planificación de destinos turísticos según tipología de espacios

Sobre este último argumento, y con la intención de que el estudiantado pueda adquirir conocimientos sobre, se exponen a continuación unas líneas generales de la planificación aplicada en ciudades históricas, grandes ciudades, áreas litorales e insulares y espacios rurales.

##### a) Planificación turística de ciudades históricas

Este tipo de destino se corresponde con aquellas ciudades en las que su centro histórico se ha convertido en el nodo primario y motivo fundamental de atracción y desplazamiento turístico. A causa de ello, se produce una **concentración de la actividad en un espacio concreto y relativamente pequeño de la localidad**, vinculado a su patrimonio histórico y los recursos culturales. Así, en numerosos casos, sobre todo en destinos tradicionales, los planes se dirigen a **solventar o evitar la degradación del espacio urbano y la afluencia excesiva de visitantes** para conservar el atractivo y la identidad del espacio histórico. Este es el caso de Santiago de Compostela, que presenta problemas propios de un destino consolidado y con gran capacidad de atracción de visitantes. En esta ciudad se detecta una elevada masificación en las principales zonas turísticas, lo que ha provocado que incluso la población local evite su uso. Esta alta concentración de visitantes se da además en lugares con alta fragilidad patrimonial, como la Catedral y su entorno, siendo necesario establecer medidas de control y reordenación los flujos turísticos. Todo ello pone en riesgo el nivel de calidad de la experiencia (Rodrigues Soares et al., 2022) e incluso se detecta cierto rechazo a visitantes y peregrinos por parte de la población local. También se percibe un aumento de la gentrificación turística provocada por la especulación tanto con viviendas destinadas a usos turísticos y no residenciales, como con locales comerciales. En este contexto es por tanto esencial, mejorar la coordinación y comunicación entre los diferentes agentes para implementar proyectos beneficiosos para la ciudad (Turismo de Santiago, 2018). Esta dinámica no es nueva y es coincidente con lo que ya algunos autores denominan “**círculo vicioso del desarrollo turístico en ciudades históricas**” (Vera et al., 2013 y Russo, 2002).

En este sentido, estas ciudades consideradas destinos turísticos patrimoniales, deben asumir **fórmulas de desarrollo turístico** sostenibles en todas sus dimensiones, que den respuesta a una **demanda social creciente de experiencias y emociones**, recuperando en cierta medida el espíritu de los viajeros ilustrados y románticos, cruzando sentimientos y deseos tanto de conocer como de experimentar (Troitiño Vinuesa y Troitiño Torralba, 2018).

La planificación llevada a cabo en distintas ciudades de esta naturaleza ha tenido y tiene como **objetivos prioritarios**:

- Encontrar el equilibrio funcional de la ciudad y atender a un enfoque integral, conservando y poniendo en valor otros espacios y el paisaje urbano.
- Rehabilitar y conservar el patrimonio, estableciendo también una regulación en las tipologías edificatorias y actuaciones en el espacio público.
- Evitar la museificación de la ciudad y la pérdida de autenticidad y de sentido social, buscando el equilibrio entre la población local y la actividad turística, rehuyendo de la transformación del centro histórico en un espacio exclusivo para la práctica turística.
- Evaluar la capacidad de carga turística de los espacios mediante la aplicación de diferentes métodos y el uso de nuevas tecnologías digitales.
- Regular la accesibilidad y movilidad interna facilitando la circulación en tejidos urbanos frágiles con soluciones de acceso restringido, incrementando las zonas de peatonalización, definiendo itinerarios, fomentando las micromovilidades sostenibles, etc.
- Realizar estudios de demanda orientados a conocer las prácticas y motivaciones de los visitantes para la reorientación de flujos turísticos, la adaptación de horarios, la organización de actividades, puntos de información, señalización, etc.

## Ejemplo



El Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2017- 2022 se articula de manera que, cada uno de los retos marcados (lograr la sostenibilidad social, económica y ambiental del turismo; optimizar la gobernanza; descentralizar los flujos turísticos; desestacionalizar la demanda, y revertir la gentrificación turística) se asocia a unas Estrategias Básicas y a los Programas de Acción. Entre estos últimos destacan: Creación de oferta turística experiencial basada en recursos ubicados fuera de la zona centro; promoción del turismo gastronómico: la Despensa Gallega; campañas de respeto dirigidas a las personas que visitan la ciudad; entre muchas otras (Turismo de Santiago, 2018).

En definitiva, debe recordarse que el turismo, cuando está adecuadamente organizado, contribuye a la dinamización funcional y social de las ciudades patrimoniales; y, para ello, se requiere de una planificación precisa y de una gestión adaptada a la función que se les asigna y a la capacidad de carga entendida de manera integral (Antonini, 2009; Troitiño Vinuesa y Troitiño Torralba, 2018).

### b) Planificación turística de grandes ciudades

En las últimas décadas, el turismo urbano **está en auge** a causa de la creciente demanda de turistas dispuestos a disfrutar no solo de los recursos culturales (museos, monumentos, gastronomía, espectáculos, grandes eventos, etc),

de actividades como compras o vida nocturna, sino también de la actividad económica y la creatividad que en estos territorios se concentran.

Pero las ciudades se enfrentan al **reto de elegir y gobernar su posicionamiento turístico integrándolo con su modelo urbano**, respetando la capacidad de carga de las infraestructuras, entorno y medio ambiente, protegiendo a su vez el estilo y calidad de vida de sus ciudadanos residentes (EXCELTUR, 2017).

Los instrumentos de planificación en distintas ciudades, según Vera et al. (2013), se han centrado en los siguientes objetivos:

- Establecer medidas de conservación y valorización de elementos y conjuntos del patrimonio cultural y urbano a través del diseño de planes especiales. Estos se desarrollan en entornos muy concretos de la ciudad para atender a problemas específicos.
- Desarrollar acciones de integración en el entorno urbano de grandes equipamientos de ocio, cultura, deporte y comercio que, generalmente transforman la escena urbana y proyecta una imagen al exterior. Sirva de ejemplo en este caso, la ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia.
- Implementar actuaciones para integrar espacios periurbanos como áreas recreativas tanto para residentes como para visitantes.
- Tratar de incorporar al planeamiento urbanístico objetivos para favorecer el desarrollo de la función turística, tales como reservas de suelo para uso hotelero, por ejemplo.

## Ejemplo

---



El Plan Turístico de Grandes Ciudades de Granada 2018-2022 es el instrumento que diseña la hoja de ruta para consolidar la ciudad de Granada como un destino turístico de "excelencia". Sobre 4 ejes estratégicos (turismo sostenible; turismo inteligente; turismo accesible; y, calidad turística), se establecen los objetivos de: a) poner en valor los recursos turísticos endógenos disponibles, tanto culturales, como sociales, ambientales y económicos; b) adecuar el medio urbano al uso turístico impulsando la accesibilidad universal; c) aumentar la calidad de los servicios turísticos de la ciudad; d) mejorar el producto turístico existente y crear nuevos productos basados en la explotación innovadora de los recursos; e) sensibilizar e implicar a la población y agentes locales en una cultura de calidad turística; y, f) Fortalecer la competitividad del sector turístico local (Turismo Ciudad de Granada, 2020).

Además, en los años antes de la crisis por COVID-19 y en la situación actual de recuperación, se ha producido un fuerte aumento de demanda en las zonas más turísticas de algunas ciudades, que ha creado percepciones de saturación,

despertando entre la ciudadanía algunas actitudes conocidas como “**turismo-fobia**”. Por tanto, revertir la gran concentración temporal y espacial, así como gestionar adecuadamente la excesiva y descontrolada explotación de viviendas para uso turístico, se han convertido en objetivos fundamentales de los nuevos instrumentos de planificación en ciudades (EXCELTUR, 2017).

### c) Planificación turística de áreas litorales e insulares

En estos espacios, gran parte de los planes y programas desarrollados se han dirigidos a tratar de **corregir errores y consecuencias del proceso de desarrollo turístico del pasado**, en el que se predominaba la ocupación masiva, desorganizada y espontánea. La **renovación y la reestructuración** (Figura 10) se han convertido en la clave de la planificación territorial y de la actividad turística en estos espacios.

Existe una clara diferenciación entre aquellos planes y programas con ejes de intervención centrados en la renovación para espacios consolidados, maduros e incluso obsoletos (como es el caso de muchos destinos del arco Mediterráneo), frente a otros aplicados en áreas emergentes (arco Atlántico de Andalucía), que se han centrado en el diseño y configuración de nuevos destinos (Vera *et al.*, 2013).



*Figura 10: Estrategias de reestructuración de la planificación en destinos litorales. Fuente: Vera et al. (2013, pág. 324).*

En líneas generales, las **acciones** de la planificación van dirigidas a:

- Racionalización, limitación del crecimiento y reordenación urbanística, incluyendo medidas de esponjamiento.
- Ordenación de centros turísticos con medidas para el diseño de edificaciones y complejos turísticos, renovación de planta de alojamiento, y otras acciones que llevan al desarrollo de un modelo edificatorio que atienda a la densidad, equipamientos (zonas verdes, deportivas, etc.) e infraestructuras y servicios.

- Adopción de la gestión ambiental como elemento clave con la aplicación de diferentes herramientas, marcas y distintivos ambientales que impulsen la eficiencia energética, arquitectura sostenible, entre otras.
- Valorización de recursos culturales, patrimoniales y paisajísticos y conservación o recuperación de la identidad local.
- Adecuación integral de los espacios públicos desde el punto de vista paisajístico y funcional, con medidas de peatonalización, fomento de la movilidad sostenible.
- Integración en la economía y sociedad digital a través del desarrollo e implantación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que faciliten la gestión avanzada, la creación de plataformas de comercialización, optimización de procesos, creación de contenido e implantación de productos turísticos basados en la innovación tecnológica, análisis de flujos turísticos, etc.

Uno de los casos que sirve de ejemplo en destinos insulares maduros es el de la Isla de Mallorca, donde las características sectoriales y territoriales de la actividad turística son resultado de la transformación experimentada desde los años sesenta del siglo XX. Como es sabido, la Isla es uno de los principales destinos líderes del producto de Sol y Playa, pero y a pesar de ello, los nuevos modelos y patrones de comportamiento de los turistas hacen necesario reforzar su posicionamiento en un contexto global y competitivo. En la actualidad, la isla se identifica con un turismo de masas y una elevada concentración de la oferta hotelera (88% del total de plazas) en el conocido triángulo territorial formado por las comarcas de Badia, Llevant y Nord (Fundació Mallorca Turisme, 2022a). A estas características se ha unido los cambios en las características de la demanda que han puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar un nuevo planteamiento de la planificación y gestión turística y territorial. Por ello, se apuesta por lograr el equilibrio territorial y turístico de la isla proyectando la visión de las grandes infraestructuras y grandes atractivos de la isla en su conjunto, y apoyándose en la variedad y riqueza paisajística de este territorio.

Así, el actual Plan Estratégico de Turismo de Mallorca (PETM 2020-2023) marca como objetivos generales (Fundació Mallorca Turisme, 2022b):

- *Proteger el destino y sus valores territoriales.*
- *Reforzar la Imagen del Destino.*
- *Obstaculizar y poner freno a los posibles desequilibrios generados.*
- *Impulsar la gestión Inteligente del destino.*
- Expandir los criterios de sostenibilidad en toda la toma de decisiones.
- Consolidar la profesionalización del destino.
- Canalizar las sinergias de resto de instituciones y agentes económicos.
- Incentivar la participación e involucración de los agentes del destino.
- Otorgar prestigio al destino mediante el impulso a la calidad.

- Nutrir la oferta existente con todos aquellos valores intrínsecos y potenciales de la propia Isla de Mallorca.

Para el logro de estos objetivos establecidos en el PETM 2020-2023, se diseñan cuatro grandes pilares estratégicos (consolidación, innovación, sostenibilidad y Smart destination) que sustentan las actuaciones de planificación y promoción turística a través de otras 4 líneas estratégicas, que son: gobernanza e inteligencia turística; promoción y comercialización de destino; adecuación física y social del destino; talento, capacitación y profesionalización del sector. Ejemplo de algunas de actuaciones son: Introducir medidas encaminadas a la protección del destino, sus recursos y el territorio en su conjunto frente a su vinculación con el turismo masivo "low cost"; aumentar la eficiencia del destino, el uso de las infraestructuras y los servicios prestados mediante el impulso de las nuevas tecnologías, entre otras muchas (Fundació Mallorca Turisme, 2022c).

## Referencias

---



Se recomienda la consulta de la web de Fundació Mallorca Turisme, donde se encuentra toda la información sobre el Plan Estratégico de Turismo de Mallorca 2020-2023: <https://www.nexmallorca.com/plan2020-2030>.

### d) Planificación turística de espacios rurales

Por su parte, los planes en espacios rurales atienden a principios de usos sostenibles de los recursos, revitalización de las economías locales, integración de la población local en los **procesos de desarrollo endógenos y el desarrollo equilibrado**. La planificación en estos espacios se centra en armonizar la actividad turística con la población local y la **conservación ambiental**, precisamente porque son territorios caracterizados por la pérdida de la base económica primaria, regresión demográfica, envejecimiento de la población, escasa dotación de infraestructura y problemas de accesibilidad que reducen el éxito de las escasas iniciativas innovadoras y diferenciadoras (Vera et al., 2013). Por todo ello, en estos espacios se hace aún más necesario aplicar una **estrategia de desarrollo territorial integral y no solo focalizada en la actividad turística**. Así, los planes y programas deben centrarse en:

- Considerar el desarrollo de iniciativas o acciones desde la complementariedad entre distintas localidades, actuando a nivel supramunicipal o comarcal, bajo el paraguas de una unidad geográfica, historia o recursos comunes.

- Poner en valor el patrimonio natural, histórico, cultural y etnológico con técnicas de interpretación y conservar la identidad del medio rural promoviendo el mantenimiento de las actividades tradicionales.
- Fomentar la construcción de infraestructuras y equipamientos básicos que además, contribuyan a la conectividad entre los distintos nodos.
- Establecer una oferta acorde a la realidad local rural y ajustada a la capacidad de acogida, evitando la saturación y atendiendo a la distribución temporal de las llegadas.
- Promover el respeto a las tipologías, morfologías e imagen de las viviendas que son adaptados a establecimientos turísticos con encanto.

Además, si estos destinos son espacios naturales protegidos, deben cumplir con las funciones de conservación de la naturaleza, pero también con mantener los espacios productivos y de uso recreativo y turístico. En cualquier caso, es requisito necesario atender a los instrumentos de ordenación y gestión que ya están previstos en la legislación estatal y/o autonómica.

Así, la calificación de **Espacio Natural Protegido** (Parque Nacional o Parque Natural, fundamentalmente) tiene un claro impacto sobre la imagen del destino, pero lógicamente también sobre las posibilidades de uso y explotación del territorio. En estos casos, las líneas generales de actuación se centran en:

- Puesta en valor de los recursos y la creación de manera organizada de productos turísticos centrados en los elementos del medio natural y sus valores ecológicos, geológicos, culturales y paisajísticos.
- Incorporación de contenidos de carácter ambiental e inducir hábitos de conducta responsable entre los visitantes y turistas.
- Participación de todos los agentes turísticos y población local para una adecuada planificación y gestión sostenible a través de instrumentos para la ordenación, localización y desarrollo de actividades turísticas que introduzcan prácticas responsables como, por ejemplo, los códigos éticos de producción y consumo.

## Ejemplo



Para el diseño de las estrategias y propuestas para 2020 del destino Sierra de Guadarrama, en el que parte de los municipios están dentro del Parque Nacional del mismo nombre, se hace necesario atender al Plan Rector de Uso y Gestión como uno de los documentos de contexto de obligada consulta a la hora de establecer líneas de actuación para el desarrollo del destino. Las 60 acciones establecidas se alinean con tres pilares para lograr la cohesión y fortalecimiento del destino Sierra de Guadarrama. Estos pilares son: crear destino; coopetition (cooperar para competir); y, diferenciarse para ser más competitivo. (ADESGAM, 2020).

## 2.6. El futuro inmediato de los destinos turísticos: conversión en destino turístico inteligente

El origen de los **Smart Tourism Destinations** (Destinos Turísticos Inteligentes-DTI) emana del concepto de **Territorial Intelligence** (Inteligencia Territorial), **Intelligent City** o **Smart City** (Ciudad Inteligente), que se define como aquellos espacios que están **enfocados con coherencia a los retos de la globalización y a los riesgos que estos generan** y se conciben como un medio para adquirir un mejor conocimiento del territorio, pero también de controlar mejor su desarrollo. En definitiva, se asume la definición genérica de inteligencia (*smart*) como la **capacidad de aprender y adaptarse al contexto actual y cambiante** (Blanco, 2015).

### Definición

---



La Inteligencia Territorial es el conocimiento necesario para poder comprender las estructuras del sistema territorial y sus dinámicas, así como el conjunto de instrumentos empleados por los actores públicos y privados para producir, utilizar y compartir este conocimiento a favor de un desarrollo territorial sostenible (Farinós Dasí, 2011).

Aunque el concepto de *turismo inteligente o smart tourism* pueda parecer un poco ambiguo (Femenia-Serra y Ivars-Baidal, 2018), ya se ha instaurado con fuerza en los discursos e instrumentos de planificación y gestión pública. Así, desde las diversas instituciones y organismos competentes se indica que el sector turístico, en cualquiera de sus aspectos, componentes y dimensiones, debe tender a ser inteligente si quiere estar en consonancia con la sociedad actual e interactuar de manera sostenible con su entorno (González-Relaño y Ruiz-Rodríguez, 2020).

### Definición

---



El turismo inteligente es aquel basado en los esfuerzos conjuntos en un destino para recolectar, juntar, emplear datos derivados de la infraestructura física, conexiones sociales, fuentes gubernamentales, organizativas y cuerpos o mentes humanas en combinación con el uso de tecnologías avanzadas para transformar esos datos en experiencias in-situ y propuestas de valor para el negocio con un claro enfoque en la eficiencia, la sostenibilidad y el enriquecimiento de la experiencia (Gretzel *et al.*, 2016).

Bajo estas concepciones, la finalidad de aplicar la inteligencia a los destinos es conseguir el desarrollo promovido por los propios actores y basado en el uso de la tecnología que genere información clave, contribuya al estableciendo de conexiones entre los distintos agentes y facilite la aplicación de las decisiones. No obstante, el poder maximizar el uso de las utilidades tecnológicas parece aún algo lejano a pesar de la aceleración de los procesos de digitalización experimentados por las personas, empresas y territorios. Este proceso de transformación digital ya se había iniciado antes de 2020, pero su velocidad de cambio se ha acelerado vertiginosamente desde la crisis provocada por la COVID-19. Las medidas de confinamiento, la reducción y/o sustitución de todo tipo de actividades de manera presencial a digital, ha provocado la mejora de la conectividad y también de los accesos y usos de los individuos, hogares, empresas e instituciones a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), extendiéndose una cultura digital que está facilitando la conversión de destinos turísticos tradicionales a destinos turísticos inteligentes.

En este contexto, el enfoque *smart* implica **desarrollar actividades orientadas a la implementación de las TIC en la producción y el consumo turístico para garantizar la calidad ambiental, enriquecer la experiencia turística y reforzar y comunicar los atractivos del territorio** (INVAT.TUR, 2015). Además, cuando esto se produce de manera real, el mayor valor se genera a través del análisis masivo de datos con algoritmos de inteligencia artificial que pueden dar respuesta al gran reto actual de la hiperpersonalización de los servicios.

Así, la mayoría de los destinos han comenzado a implementar, a distintas velocidades, una planificación sustentada en la generación de conocimiento e innovación, con una fuerte componente tecnológica. Además, este incremento de las interacciones digitales entre productores y consumidores con el territorio como elemento central, genera lo que varios autores han denominado "ecosistema digital" (Del Chiappa y Baggio, 2015; Baggio y Del Chiappa, 2014). Éste integra tanto elementos físicos como virtuales donde el flujo de conocimiento y la cooperación crea el clima adecuado para la implementación de un **smart tourism ecosystem**. Así, la funcionalidad del sector y el uso del término "ecosistema" es una forma de explicar la ya mencionada dimensión dinámica del sector turístico, donde la más mínima variación o alteración de uno de sus elementos o relaciones puede producir una reacción en cadena que transforma o influye en todo el sistema turístico territorial. En definitiva, el objetivo de los destinos será la generación de negocios y servicios que aprovechen el efecto de la universalidad de las TIC con el objeto de incrementar la productividad y sostenibilidad dando nuevos enfoques a las experiencias de los turistas (González-Relaño y Ruiz-Rodríguez, 2020).

## Definición

---



El Destino Turístico Inteligente se define como un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, facilitando la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementando la calidad de su experiencia en el destino y la mejora de la calidad de vida del residente (SEGITTUR, 2022).

Para hacer realidad este paradigma y pasar del plano teórico a la realidad, en 2013 España puso en marcha el **programa Destino Turístico inteligente (DTI)**. Se trata de un “proyecto promovido por la Secretaría de Estado de Turismo (SETUR) y gestionado por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR), que persigue contribuir a mejorar la competitividad de los destinos turísticos y la calidad de vida de sus residentes incidiendo en cinco ámbitos de actuación: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad” (SEGITTUR, 2022).

Para lograr la conversión de destino turístico a destino turístico inteligente es imprescindible la aplicación de la **metodología DTI**. Este método persigue aumentar la competitividad territorial mediante el aprovechamiento de los recursos turísticos y la identificación y creación de otros; mejorar la eficiencia de los procesos de producción y comercialización; mejorar de la calidad de la estancia de los visitantes y de la calidad de vida de los residentes; posicionar la estrategia turística como eje central para la dinamización económica garantizando sus efectos positivos en el largo plazo; todo ello en clave de sostenibilidad (SEGITTUR, 2022).

## Referencias

---



Pérez-de-Azpillaga, L. G., Fernández-Tabales, A., & Foronda-Robles, C. (2020). Intelligent Tourist Destinations and Their Application to Public Policies: The Spanish Case. In Handbook of Research on Smart Technology Applications in the Tourism Industry (pp. 447-472). IGI Global.

## Sabías que...

---



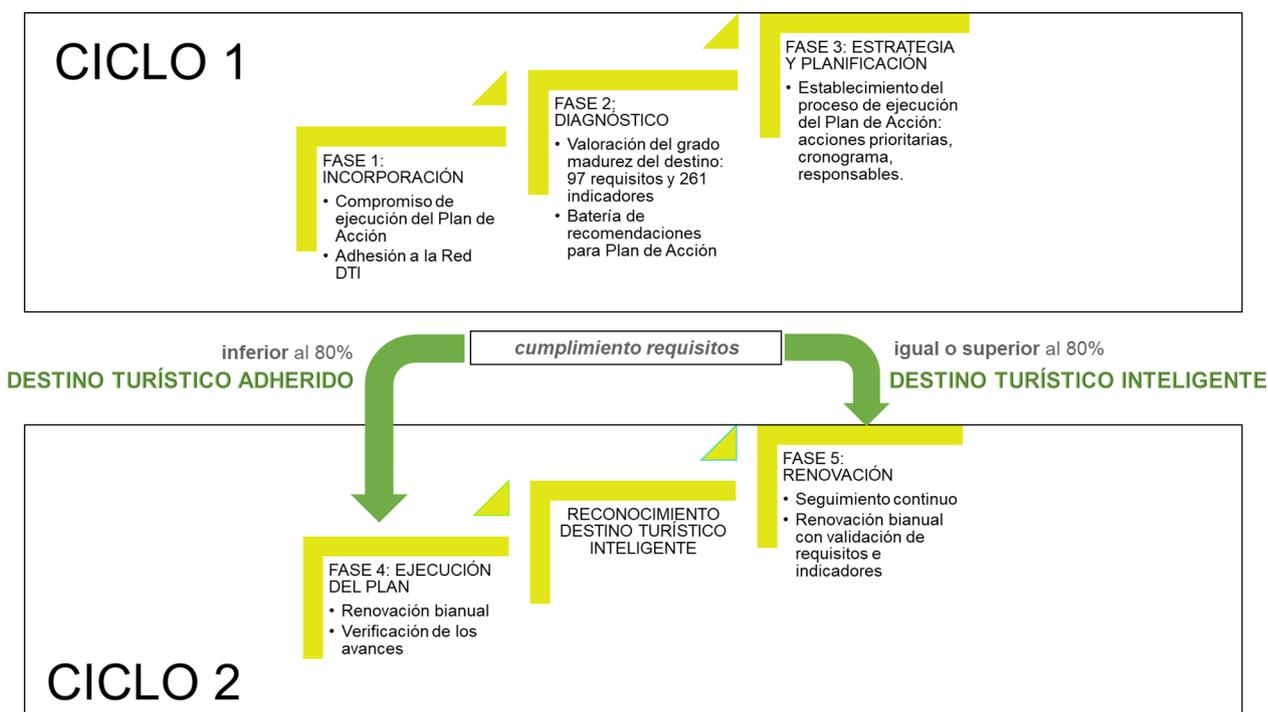
Las Normas de Asociación Española de Normalización y Certificación-AENOR son, hasta el momento, las únicas existentes a nivel internacional en el ámbito de los Destinos Turísticos Inteligentes. Se trata de UNE 178501 (2018, que deroga a la anterior de 2016) del Sistema de Gestión de un Destino Turístico Inteligente;

UNE 178502 de Indicadores y Herramientas del Destino Turístico Inteligente; UNE 178503 de Semántica aplicada a los Destinos Inteligentes; y UNE 178504 del Hotel digital inteligente y conectado.

La implantación de dicha metodología para convertirse en DTI requiere la **coordinación de todas las áreas y de todos los agentes, públicos y privados** que posibilitan, de manera directa o indirecta, la actividad turística en el territorio. El **procedimiento normalizado debe ser liderado por el propio territorio** (municipios, comarcas, mancomunidades y ciudades autónomas), a través del Ente Gestor del Destino (EGD) quien es responsable de:

- coordinar las acciones de implantación del sistema de gestión del destino,
- dar conformidad con los distintos requisitos establecidos por la UNE 178501,
- realizar los informes de sus resultados,
- proponer, en caso necesario, acciones de mejora a adoptar.

El **proceso** que se debe seguir es el siguiente:



*Figura 11: Proceso para el reconocimiento como Destino Turístico Inteligente.  
Fuente: Elaboración propia a partir de SEGITTUR (2022).*

Por tanto, son reconocidos con el distintivo DTI aquellos que obtienen una puntuación en el grado de cumplimiento de los requisitos previstos en la meto-

dología DTI, igual o superior al 80%. Una vez alcanzado, los destinos entran en un proceso de mejora continua que tiene una validez de dos años desde su entrega. La finalidad es que el destino siga trabajando en los 5 ejes para continuar con la mejora continua de la calidad turística (SEGITTUR, 2022).

## Importante



Benidorm, Gijón, Málaga, Isla de Tenerife y Santander son, a fecha de septiembre de 2022, los Destinos Turísticos Inteligentes reconocidos en España.

Los 5 **ejes estratégicos sobre los que se sustentan la gestión de los DTI** se concretan en 24 ámbitos de actuación relacionados entre sí (SEGITTUR, 2017). Y, recientemente se ha introducido en el discurso político-institucional la necesidad de incluir también aspectos que atiendan al cambio climático y la economía circular (Hosteltur, 2019). En clave de futuro, el nuevo objetivo a cumplir es lograr un modelo de gestión DTI alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con la Agenda 2030.

EJES ESTRATÉGICOS	ÁMBITOS DE ACTUACIÓN Y EVALUACIÓN
GOBERNANZA-POLÍTICA TURÍSTICA	Organizaciones
	Normativa
	Financiación
	Conocimiento
	Estrategia
	Comunicación
INNOVACIÓN	Procesos de gestión
	Producto
	Aplicativos de gestión
	Seguridad

TECNOLOGÍA	Plataformas de TI
	Sistemas de promoción e información turística
	Plan de comunicación y marketing online
	Oficina de información turística digital
	Sistema de comercialización
	Sistemas de conocimiento turístico
SOSTENIBILIDAD	Política y sostenibilidad
	Desarrollo social y económico
	Conservación cultural
	Medioambiente
ACCESIBILIDAD	Marco normativo
	Gestión
	Espacios e infraestructuras
	Herramientas tecnológicas

*Tabla 6: Ejes estratégicos y ámbitos de actuación de la metodología DTI.  
Fuente. González-Relaño y Ruiz-Rodríguez (2020, pág. 200).*

Las acciones hasta ahora aplicadas e implementadas en destinos DTI en España han sido de diferente alcance y trascendencia. De hecho, las primeras acciones que se desarrollaron en 2013 consistían en la creación de páginas web de promoción turística, instalación de paneles informativos accesibles, despliegue de red de fibra óptica y red WiFi gratuita, entre otras acciones. Más recientemente, la velocidad marcada por el cambio tecnológico y la acelerada digitalización ha supuesto una evolución hacia acciones vinculadas a las TIC más avanzadas y centradas en la recogida y análisis de datos (*big data*), fomento de la accesibilidad bajo el prisma de la sostenibilidad, en el marco de un contexto social y económico cambiante (González-Relaño y Ruiz-Rodríguez, 2020). Así, por ejemplo, Benidorm ha creado un sistema de indicadores global cuyos resultados volcados en su "Smart Office" ofrece una visión completa del destino casi en tiempo real. Igualmente, en Benidorm están desarrollando herramientas precisas para la captación y el filtrado de los datos, entre ellas Mabrian, que permite una extracción de inteligencia a partir del análisis de grandes volúmenes de datos o

Transparent para el conocimiento de la evolución de las viviendas vacacionales, entre otras (SEGITTUR, 2022).

## Ejemplo



Un buen ejemplo a seguir es el de Benidorm que, de ser considerado a finales del siglo pasado un destino maduro y poco sostenible, ha pasado a liderar en la última década un proceso de transformación que le ha convertido en el primer destino turístico inteligente certificado del mundo según la norma UNE 178501. Actualmente es considerado un campo de experimentación de los nuevos procesos de planificación y gestión, con capacidad de exportar su modelo turístico. Para profundizar en este ejemplo, se recomienda consultar: <https://benidorm.org/es/smartcity/pagina/benidorm-destino-inteligente>.

Por último, a fin de reforzar la **transferencia de conocimiento entre destinos**, pero fundamentalmente, para **mejorar la coordinación e integración** de las perspectivas de los gestores públicos de cada destino, de la industria turística, del comercio minorista, de la industria tecnológica, de los operadores, de los proveedores de servicios, de los residentes y de los turistas (SEGITTUR, 2018), se crea en 2019 la **Red de DTI**. A fecha de septiembre de 2022 son 543 miembros, entre los que se identifican tres tipos:

- 370 miembros titulares: entidades locales reconocidos como Destino Turístico Inteligente o que hayan iniciado el proceso de conversión con la elaboración del diagnóstico y plan de acción.
- 79 miembros institucionales: administraciones públicas, organismos y entidades no titulares, asociaciones, federaciones y agrupaciones de administraciones y/o entidades públicas que trabajan en ámbitos relacionados con la metodología DTI.
- 91 miembros colaboradores: Empresas y personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que por su conocimiento y ámbito de trabajo pueden aportar valor al desarrollo de los DTI.

A ellos se han unido tres miembros observadores internacionales: El Ayuntamiento de Medellín (Colombia); Ayuntamientos de Tequila (México) y el Consejo de Desarrollo Integral de Tequila.

En sus orígenes la Red fue concebida **para actuar en destinos turísticos con un enfoque desde abajo, realizando acciones de asesoramiento en la aplicación de la metodología y promoviendo el intercambio de experiencias** y buenas prácticas entre sus miembros. Los objetivos de la Red quedaron definidos en 2019 y, tal y como se recoge en SEGITTUR, 2022:

- *Promover la conversión de los destinos turísticos españoles a destinos inteligentes y su adhesión a la Red.*
- *Fomentar la colaboración público-público y público-privada en el desarrollo de productos, servicios y actuaciones de los DTI.*
- *Contribuir a garantizar el liderazgo de España en materia de inteligencia turística a través de las actuaciones que realice la Red.*
- *Garantizar la calidad y la evolución del proyecto DTI.*

Bajo este paradigma del turismo inteligente, emergen nuevas cuestiones que solventar. Por un lado, se debe abordar la posible **existencia de desigualdades entre destinos turísticos locales** provocadas por la brecha digital que se produce entre aquellos territorios que tienen suficiente capacidad (desde el punto de vista económico, técnico y del propio capital social) para afrontar el reto del ser *smart destination*, de aquellos otros con grandes dificultades para incorporarse a esta dinámica. Ante estas diferencias, desde la planificación se puede intervenir y procurar **contribuir a la mejora del nivel tecnológico del tejido empresarial y social, al avance de la conectividad universal y a reducir la brecha digital entre individuos y territorios.** (González-Relaño y Ruiz-Rodríguez, 2020).

## Referencias



Se recomienda la consulta de la web de DTI, de la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, para mantener la información actualizada y poder analizar los destinos inteligentes, sus características esenciales, sus acciones e iniciativas destacadas, entre otras cuestiones relevantes: <https://www.destinosinteligentes.es/destinos-inteligentes/>.

Para concluir es necesario recordar que en el proceso de recuperación después de la paralización de la actividad por la situación pandémica mundial, es el momento de **apostar por el desarrollo de los Sistemas de Inteligencia Turística** que permita conocer el comportamiento de los mercados emisores, el tipo de productos y experiencias que demandan, etc. en definitiva, de analizar el mercado de manera inteligente. Se trata de realizar una vigilancia continua con mayor valor social y humano, aplicando nuevas tecnologías digitales para estar preparado y poder anticiparse a situaciones adversas a través de la co-gobernanza horizontal y vertical, implicando a todos los agentes públicos y privados para ofrecer el servicio que turistas y población local necesitan y se merecen.

## Idea

---



Sería interesante detectar o identificar si los DTI han cobrado mayor protagonismo tras la crisis vivida por la pandemia provocada por la COVID-19. ¿Resulta necesario que aquellos destinos que no se habían planteado su conversión, inicien el proceso de transición hacia lo digital e inteligente? ¿Cómo evoluciona la adhesión a la Red DTI?

## Referencias

---



SEGITTUR y RED DTI (2022): Guía de buenas prácticas en sostenibilidad para Destinos Turísticos Inteligentes. [https://www.segittur.es/sala-de-prensa/informes/guia\\_buenas\\_practicas\\_sostenibilidad\\_destinos\\_inteligentes/](https://www.segittur.es/sala-de-prensa/informes/guia_buenas_practicas_sostenibilidad_destinos_inteligentes/).

Se trata de una recopilación de 27 buenas prácticas cuya lectura puede ser de utilidad para futuros gestores de destinos y profesionales del sector como ejemplo de acciones que favorecen la sostenibilidad turística a través de un proceso de mejora continua.

### 3. INFORMACIÓN EN TURISMO

#### 3.1. Nociones previas

En cualquier negocio no se pueden basar las decisiones en creencias o suposiciones subjetivas, sino que se debe contar con información fidedigna que permita analizar la situación de la empresa, los problemas que le acontecen y las oportunidades o amenazas que le brinda el futuro. La **información** es vital para el desarrollo de las empresas turísticas: captarla, almacenarla, procesarla y analizarla es imprescindible para conocer el mercado en el que se está operando, lo que sin duda va a influir en las decisiones a adoptar para acometer los retos del mercado.

La información es necesaria para llevar a cabo cualquier actividad económica. Por un lado, los clientes necesitan información para conocer los productos, compararlos y tomar una decisión de compra. Las empresas necesitan información para diseñar sus estrategias y definir las actividades de comunicación que, posteriormente dirigirán a sus clientes. En la gestión de los servicios turísticos es esencial contar con información que permita conocer las tendencias del mercado, aprovechar las oportunidades que se presenten y establecer planes de acción.

En este tema, en primer lugar, se planteará brevemente la importancia de la información y el papel de las TIC en el sector turístico. Posteriormente se abordará, desde un punto de vista teórico, la diferencia entre dato, información y conocimiento, conceptos que tienen significados diferentes y que todo profesional debería conocer, a pesar de que normalmente se utilizan indistintamente.

Seguidamente, abordaremos cómo las organizaciones gestionan la información, presentando el concepto de sistema de información, sus objetivos, funciones y componentes esenciales. Se presentarán diferentes tipos de sistemas que ayudan a las empresas a gestionar la información, y se hará una especial referencia al sistema de información de marketing.

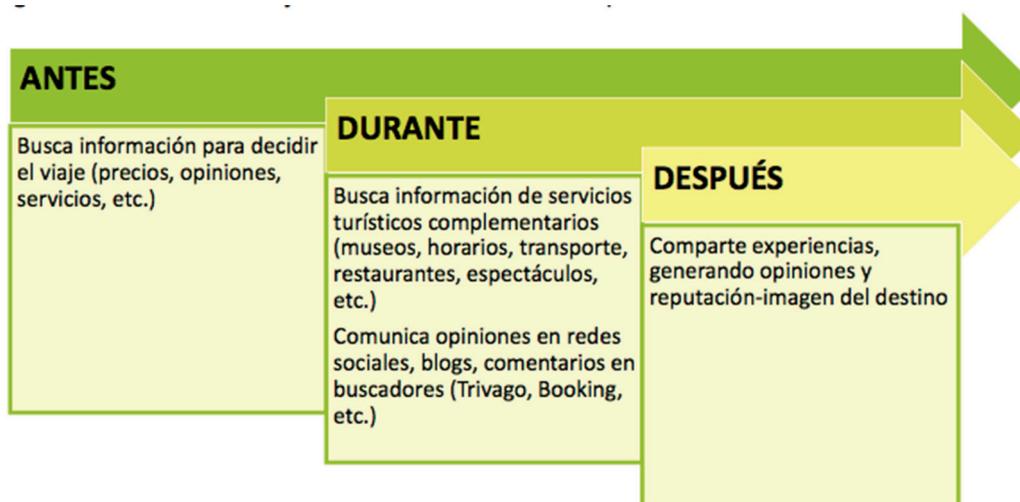
Para finalizar, trataremos el proceso de la investigación comercial o de mercados y los diferentes procedimientos que pueden aplicarse para recopilar información que ayude, en un momento dado, a abordar un determinado problema.

#### 3.2. La información en la gestión turística

Las empresas del sector turístico desarrollan su actividad en un entorno económico globalizado y muy cambiante. Su **competitividad** depende de la **capacidad de reacción y adaptación al entorno**, para lo que es imprescindible

la adecuada gestión de la información y el conocimiento que dé lugar a nuevos productos y a procesos más eficientes.<sup>24</sup>

Desde el punto de vista de la demanda turística, **el cliente necesita disponer de información que le ayude a decidir los aspectos esenciales de su viaje y de su estancia** (*dónde viajar, cómo, cuándo, dónde hospedarse, qué hacer, dónde comer, etc.*), de tal manera que la información es fundamental para la elección del destino a visitar, en la preparación del viaje y posteriormente, para enriquecer su experiencia, ya que le permite disfrutar plenamente del destino (*Figura 12*). Así, la información tiene varias utilidades para el cliente, entre otras:



*Figura 12. La demanda y creación de información por el cliente turístico. Fuente: Basado en Falcon (2017).*

- Los turistas buscan información antes de viajar y realizan las reservas por anticipado. Dado que los servicios turísticos son reservados lejos de donde se prestan, contar con información actualizada es fundamental para que los clientes puedan adoptar la decisión de viajar.
- La intangibilidad del servicio turístico hace que el cliente necesite información precisa, a base de descripciones explícitas en forma de imágenes o de opiniones de otros turistas que le ayude a tangibilizar el servicio.
- Durante el viaje, los turistas suelen estar conectados en todo momento, utilizando el móvil para comunicarse y compartir información sobre sus experiencias.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Pérez y Placer, (2011, pág. 496).

<sup>25</sup> Beltrán (2019).

Por su parte, las empresas turísticas deben contar con **información que les permita conocer** a sus clientes, las características del mercado y del producto con el que desarrollan su actividad para poder plantear sus planes de futuro. Requieren responder a las preguntas ¿Qué factores del entorno nos afectan? ¿A qué segmento de clientes nos dirigimos? ¿Cuáles son las motivaciones y deseos de nuestros clientes? ¿Nuestros servicios turísticos se adaptan a los requerimientos del cliente? ¿Qué valoran los clientes de nuestro producto turístico? ¿Qué se puede mejorar? ¿En qué se diferencia nuestro producto del de la competencia?

La información es fundamental para que las empresas aborden el análisis de los problemas, situaciones y acciones que les permitan **adoptar decisiones con menor nivel de riesgo e incertidumbre**, ya que sin información adecuada que sostenga las deliberaciones entre las alternativas de acción, cualquier decisión será precipitada y probablemente, conllevará errores. En la toma de decisiones, contar con información adecuada permite evaluar mejor la situación, comprender las limitaciones de la empresa, identificar soluciones y analizar las consecuencias de cada una de las alternativas.

Desde el punto de vista de la gestión de destinos turísticos, los destinos generan continuamente datos que proceden de dos ámbitos: datos producidos por el propio destino a partir de la aplicación de sensores y tecnologías basadas en el IoT (*Internet of Things*), y los datos generados por el propio turista, a través de su comportamiento en las webs y redes sociales, o bien, a través de sus aplicaciones móviles. La aparición de un tipo de turista vinculado a la cultura digital ha propiciado que ahora sea el cliente quien decide cuándo, cómo y dónde recibe la información,<sup>26</sup> siendo al mismo tiempo, receptor y creador de información. En consecuencia, actualmente ya no nos encontramos en un entorno donde la información se transmite unilateralmente, desde las empresas hacia el cliente, sino que también el cliente puede interactuar con la información y crearla. Los turistas ya no son meramente consumidores de servicios, se han convertido en productores de información turística, lo que ha provocado un cambio en el paradigma de la comunicación, fomentando el interés por aprovechar la información tan valiosa de que se dispone.

La digitalización de los productos y servicios en el sector turístico ha multiplicado de forma exponencial la capacidad de generar y procesar datos, de tal manera que es posible seguir la huella de los datos que continuamente se están registrando, y procesarlos y analizarlos para obtener información útil y valiosa para la toma de decisiones. Es posible que como indicó Clive Humby "data is the new oil",<sup>27</sup> pero las organizaciones se enfrentan a una situación donde se encuentran sobresaturadas de datos, en gran parte sin filtrar, requiriendo de sistemas de información y modelos de análisis.

---

26 Fernández y Cuadrado (2014).

27 <https://comsocrcc.com/data-is-the-new-oil/>.

## Sabías que...



Cada segundo se envían en el mundo 10.118 tuits, se visualizan 96.844 videos en YouTube se hacen 104.465 búsquedas a través de Google, y se envían 3.171.497 correos electrónicos (Datos consultados en [www.internetlivestats.com](http://www.internetlivestats.com) el 28 de julio de 2022).

De todo lo comentado anteriormente se comprende que el producto turístico sea un producto **intensivo en información**.<sup>28</sup> No obstante, la industria turística ha sido pionera en la utilización de las TIC y se ha beneficiado del auge de las tecnologías, contribuyendo a acercar los servicios del destino turístico al cliente.<sup>29</sup> Según Martín,<sup>30</sup> dos factores han propiciado que el turismo sea una industria atractiva para el desarrollo de las TIC: por un lado, el turismo es una **actividad interterritorial** que necesita comunicaciones ágiles, fiables y seguras que permitan la comercialización de los servicios ofrecidos desde lugares alejados de las zonas donde se encuentra la demanda, y por otro, se trata de una **industria en la que se combina el ocio y el entretenimiento**, por lo que se necesitan herramientas de comunicación basadas en imágenes que resulten atractivas para el cliente.

### 3.2.1. Diferencia entre datos, información y conocimiento

La relación entre el concepto de dato, información y conocimiento se puede visualizar en la Figura 13.

28 Lapedra, Garrigós y Palacios (1999); Albacete y Herrera, (2012); Pérez y Echarri (2021).

29 Buhalis y Law (2008).

30 Martín (1999).



Figura 13. Los datos, la información y el conocimiento. Fuente: Elaboración propia a partir de Rowley (2007), de Huete y Brotons (2020), y De Pablos et al. (2001).

## ¿Qué son los datos?

Cualquier empresa, y también las turísticas, necesitan almacenar **datos** originados de su actividad y disponer de la capacidad para procesarlos. Sin esa capacidad las empresas no podrían realizar actividades cotidianas, como generar las facturas a sus clientes, realizar el pago a sus proveedores, generar las nóminas a sus empleados, o emitir informes que ayuden a la dirección a la toma de decisiones. Actualmente se utilizan **bases de datos** electrónicas para organizar y almacenar los datos.

## Definición



Un dato es la “secuencia de hechos en bruto que representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ser organizados y ordenados en una forma en que las personas puedan entender y utilizar” (Laudon y Laudon, 2004, pág. 8). “Describen sólo parcialmente lo que sucede y no proporcionan juicio ni interpretación” (Vahondo, 2003, pág. 48).

## Ejemplo



Por ejemplo, en una empresa el dato puede ser un registro de ocupación mensual de un hotel, el número de pernoctaciones de un cliente, los ingresos men-

suales de una habitación, el grado de satisfacción de un cliente que ocupó una habitación, etc.

## Ejemplo

---



Base de datos:

La mayoría de los establecimientos hoteleros necesitan almacenar datos que les ayuden a prestar sus servicios. Necesitan almacenar, entre otros:

- Datos identificativos de los clientes: Nombres y apellidos, DNI, domicilio.
- Fechas de inicio y fin de estancia.
- Motivo de la estancia.
- Servicios consumidos o solicitudes realizadas durante la estancia: por ejemplo, consumiciones del minibar, comidas en el restaurante, cafetería, servicios de limpieza de ropa, otros servicios.
- Régimen de la estancia: sólo alojamiento, alojamiento y desayuno, media pensión, pensión completa.
- Precios por tipo de habitación.
- Tipo de habitación solicitada.
- Forma de pago.
- Satisfacción del cliente, quejas realizadas, sugerencias.

Varios de estos datos serán introducidos por el personal de recepción del hotel en el momento de la reserva o del checking, mientras que otros datos, como los servicios consumidos, serán introducidos por el personal del restaurante o bien por los gobernantes de las habitaciones.

Una vez que se han introducido los datos en la base de datos, pueden ser utilizados por diferentes departamentos, como el departamento de recepción para la facturación en el momento del checkout, o bien consultados por la dirección del hotel para conocer el grado de ocupación del hotel y el consumo de servicios atendiendo a la duración de la estancia.

## Definición

---



Un almacén de datos es el conjunto de datos orientados por tema, integrados, variables en el tiempo y no volátiles que se emplean como apoyo a la toma de decisiones, (Inmon, 1994).

La información está dispersa por numerosas bases de datos y deberá ordenarse en un almacén de datos único y accesible (data warehouses). Ayuda a las empresas a favorecer la integración de la información, superando los problemas de contar con información dispersa, fragmentada e inconexa que pueden tener las bases de datos convencionales, lo que permitirá a los miembros de la orga-

nización poder acceder a una única fuente de información organizada según los requerimientos de la administración de la empresa.

Cuando a los datos se le añade valor, procesándolos y extrayendo de ellos significado, se convierten en información. Al tratar los datos y crear tablas o gráficos, aplicar análisis estadísticos o cualquier otro procedimiento que permita conocer mejor una situación, entonces se están transformando los datos en información.

## Definición

---



La información es “un conjunto de datos procesados que conforman un mensaje” (Capece, 2014, pág. 303).

## Ejemplo

---



Por ejemplo, la información sería una lista ordenada de los proveedores de un camping de productos de limpieza por precios, o el historial de ocupación de las habitaciones de un hotel por meses, una gráfica de los pedidos de distintos platos a lo largo de un año en un restaurante.

La información se transforma en **conocimiento** cuando cualquier persona la interioriza a través de los procesos de aprendizaje, es decir cuando es presentada, articulada y/o comunicada a otros en forma de textos, gráficos, palabras y otros símbolos. El conocimiento debe permitir comparar, extraer consecuencias, conectar, conversar y llevar al sujeto a un proceso de creación mental.

Siguiendo a De Pablos *et al.*,<sup>31</sup> el conocimiento “es un conjunto de información en el contexto de una experiencia (información + experiencia)”, por lo que podría decirse que una persona tiene conocimiento sobre un tema cuando es capaz de interpretar la información y aplicarla en un contexto o situación.

## Ejemplo

---



El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y *savoir faire* que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción (Davenport y Prusak, 1999).

---

31 De Pablos *et al.* (2001).

## Ejemplo



Cuando un experto informático soluciona un problema del software de un sistema de reservas hoteleras está aplicando su conocimiento. Cuando un chef de un hotel se enfrenta a una situación en la que se ha producido un aumento en las reservas para el servicio de cenas, y es capaz de utilizar los alimentos escasos de que dispone para la elaboración de nuevos platos para el menú, está aplicando su conocimiento para dar solución a un problema. El conocimiento sobre un fenómeno es el que finalmente permite tomar decisiones.

### 3.2.2. El valor de la información.

Para que la información tenga valor y sea útil para una organización, debe contar con unas propiedades:<sup>32</sup>

- **Relevante:** la información debe ajustarse a las necesidades del usuario.
- **Adecuada:** debe tratar sobre el tema requerido.
- **Precisa:** la información no debe contener errores, ni generar dudas ni contradicciones.
- **Exhaustiva:** se debe contar con la mayor parte de la información sobre el tema.
- **Fiable:** que la información sea cierta,
- **Oportuna:** para ser utilizada en el momento en que se necesite.
- **Actual.**
- **Formato:** que la presentación de la información (textual, gráfica o combinada), responda a las expectativas del usuario.
- **Comprensiva:** que sea entendible por el usuario.
- **Económica:** En una empresa, el coste de obtener la información se considera como un elemento del coste de tomar cualquier decisión. Así por ejemplo, cuando se necesita iniciar una investigación de mercados para obtener información que contribuya a reducir el excesivo riesgo de tomar una decisión, puede ocurrir que la investigación de mercados suponga un alto coste, que no se vea compensado por los posibles beneficios que proporciona la información, con lo que la iniciativa de investigar no sería conveniente.

No obstante, **dependiendo de quién sea el destinatario-usuario de la información**, será necesario que la información tenga unas determinadas carac-

32 De Pablos *et al.* (2019); Oz y Sousa (2015).

terísticas de calidad y cantidad (*Tabla 3*). Así, por ejemplo, Lin, Cole, y Dalkir<sup>33</sup> indican que la **información útil** para los tomadores de decisiones, será aquella que permita **reducir la incertidumbre**, es decir, pasar de tomar decisiones en un estado de ignorancia a un estado de menor riesgo.

Características de la información	Alta dirección	Dirección de control	Dirección de operaciones
	Nivel estratégico	Nivel táctico	Nivel operativo
Importancia información externa	Alta	Alta	Baja
Importancia información interna	Alta	Alta	Alta
Horizonte temporal	Largo plazo	Medio plazo	Corto plazo
Nivel de agregación	Alto conocimiento	Medio información	Bajo datos
Alcance	Amplio Información informal	Medio	Bajo Información formal
Precisión	Media	Alta	Muy alta

*Tabla 7. Características de la información por los niveles de dirección en la empresa. Fuente: Seminario de Fletcher, P. (1991), Syracuse University. Publicado en (Cornellá, 1994).*

Según Bono,<sup>34</sup> hubo una época en la que los directivos de las empresas contaban con muy poca información. Debido a ello, cualquier incremento en la cantidad de información influía inmediatamente de manera positiva en la calidad de las decisiones. Sin embargo, actualmente las TIC permiten tener acceso a un gran volumen de información, por lo que si para tomar una decisión se requiere únicamente más información, bastarían los ordenadores para adoptarla sin necesidad de intervención humana. De Bono plantea la relación entre información y decisión-valor (*Figura 17*), estableciendo que inicialmente al aumentar la cantidad de información, lleva a la organización a tomar mejores decisiones, pero el exceso de información llega a producir resultados inferiores, ya que llega un momento en que es difícil diferenciar la información importante de la que no lo es, provocando confusión y sobrecarga de información.

33 Lin, Cole, y Dalkir (2014).

34 De Bono (1993).



Figura 17. Relación entre cantidad de información y decisión-valor. Fuente: (De Bono, 1993).

### 3.2.3. La gestión de la información y la gestión del conocimiento

La incorporación de las TIC en todos los ámbitos de la sociedad pone de manifiesto la necesidad de contar con soluciones a la gestión de la información. En la actualidad, las empresas disponen de más información de la que pueden procesar, siendo esta abundancia de información o *infoxicación*,<sup>35</sup> uno de los principales problemas para su gestión. Es necesario que cualquier organización sea capaz de diferenciar, entre toda la información, sólo la información relevante y pertinente.<sup>36</sup>

#### Definición



La gestión de la información es “el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de su actividades” (Bustelo y Amarilla, 2001, pág. 228).

La **gestión de la información** abarca el proceso que transcurre desde el momento en que dentro de una organización se determina que se necesita una información, hasta que la información se pone en disposición de quienes la van a utilizar. Dicho proceso consta básicamente de tres etapas (Figura 18):

<sup>35</sup> Término acuñado por Cornellá (2009).

<sup>36</sup> Guachi Risso (2012).

1. Se localizan los datos buscándolos en fuentes ya existentes o bien, se crean los datos descubriéndolos mediante procesos de investigación.
2. Se organizan los datos y se analizan, transformándolos en información con el formato adecuado para su almacenamiento o utilización.
3. Se distribuye la información a aquella/s persona/s que deben utilizarla.

No sólo se debe gestionar la información interna de la empresa turística, también las organizaciones deben preocuparse por la gestión de la información externa, es decir, la que pueden tener los agentes que actúan fuera de la organización (clientes, competidores, proveedores, organismos públicos, etc...). Este conocimiento proveerá información sobre lo que está ocurriendo en el sector.<sup>37</sup>



*Figura 15. Etapas en la gestión de la información. Fuente: De Pablos et al. (2019, pág. 43).*

La gestión de la información se centra, por tanto, en los procesos de identificación de las necesidades de información, la captación o adquisición de la información, la organización, el almacenamiento, y finalmente, su distribución o difusión en la organización,<sup>38</sup> mientras que la **gestión del conocimiento** en las organizaciones se enfoca en la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización, al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas que le permita descubrir nuevas oportunidades de negocio y aumente la eficacia de la gestión.

## Definición



La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu y Sieber, 1999).

<sup>37</sup> Bustelo y Amarilla (2001).

<sup>38</sup> Guachi (2012).

Los **objetivos de la gestión del conocimiento** son:<sup>39</sup>

- Facilitar el relevo entre el personal de la empresa.
- Minimizar la pérdida de la memoria corporativa debido a los cambios de personal.
- Identificar recursos y áreas críticas de conocimiento, para que la empresa sepa lo que sabe, lo haga bien y sepa el por qué.
- Contar con un conjunto de herramientas y métodos que puedan utilizarse con las personas y los grupos de trabajo para detener la pérdida de capital intelectual.

Para que en una organización se pueda gestionar eficazmente el conocimiento se requieren tres condiciones:<sup>40</sup>

1. Debe contar con **procesos** que ayuden a compartir conocimiento.
2. Debe utilizar **tecnologías, redes de comunicaciones y aplicaciones** que faciliten el análisis y su distribución.
3. Debe poseer una **cultura corporativa** tal que propicie, fomente y ayude a compartir el conocimiento y su difusión entre los miembros de la organización.

En definitiva, la gestión del conocimiento en las organizaciones favorece una estructura empresarial eficiente e innovadora, enfocada a elevar y fortalecer la productividad, innovación, incremento de las competencias de los trabajadores y el aprovechamiento del conocimiento mediante su aplicación en todos los procesos organizacionales.<sup>41</sup> La adecuada gestión del conocimiento proporciona varias ventajas a las empresas (*Figura 16*):

---

39 Rodríguez (2015); Ponjuan (2004).

40 De Pablos *et al.* (2019).

41 Rodríguez (2015).



*Figura 16. Ventajas de la adecuada gestión del conocimiento.  
Fuente: Basado en De Pablos et al. (2019, pág. 45).*

### 3.2.4. Tipos de información

Puede diferenciarse básicamente dos tipos de información, atendiendo al tipo de datos de la que se ha extraído:<sup>42</sup>

- **Información no estructurada:** Formada por datos que no disponen de un formato preestablecido. Se trata de información contenida en el correo electrónico, extraída de reuniones o congresos, prensa, revistas, publicaciones en redes sociales, soportadas en documentos impresos o digitales (texto, video, audio). Puede haber sido generada por las personas o por las máquinas (como es el caso de las ubicaciones de móviles o la información de *clicks* en vínculos-web). El análisis de datos no estructurados precisa de aplicaciones que faciliten su categorización, procesamiento y almacenamiento.
- **Información estructurada:** Formada por datos que disponen de un formato preestablecido y aceptado por el receptor y emisor.

### 3.2.5. Las fuentes de información

Una fuente de información es cualquier instrumento o recurso a partir el cuál puede satisfacerse una necesidad informativa.

<sup>42</sup> Sánchez et al. (2011, págs. 167-168).

## Definición



“Todo aquel recurso disponible para buscar, localizar e identificar información, independientemente del soporte en que se encuentre” (Moscoso, 1998).

Existe una gran variedad de fuentes de información, cuyo conocimiento es fundamental para determinar la idoneidad de su consulta o la posibilidad de que proporcionen la información que se necesita.

### Clasificación de las fuentes de información

Las fuentes de información se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios:<sup>43</sup>

- Según la **procedencia** de la información. Distinguimos las fuentes de información **interna y externa**, dependiendo de si la información procede del interior de la organización o fuera de esta. La información interna se genera por la propia actividad normal de la empresa a través de sus departamentos.
- Según la **preexistencia** de la información antes de iniciar la investigación. Diferenciamos entre fuentes **secundarias**, en caso de que contengan información que ya existía previamente al inicio del proceso de investigación, y de fuentes de información **primaria**, en caso no existir previamente. Para obtener información primaria será necesario llevar a cabo una investigación ad-hoc para obtenerla.
- Según **si la información se ha recopilado para ser publicada o no**, distinguimos fuentes **públicas** o **privadas**. El coste de utilización de las fuentes públicas para el usuario es muy reducido o nulo. El propietario de las fuentes de información privadas puede limitar el acceso a los datos o comercializarlas. Los posibles interesados deberían evaluar la validez beneficio-coste de la información antes de suscribirse a fuentes privadas.
- Según **la posibilidad de tratamiento cuantitativo**. Las fuentes de información que proporcionan datos que pueden tratarse con técnicas estadísticas o matemáticas reciben el nombre de fuentes de información **cuantitativa**. En caso contrario, se denominan fuentes de información **cualitativas**.

43 Grande y Abascal (2003).

- Según su **grado de dinamismo**, distinguimos las fuentes **estáticas** y **dinámicas**, en función de si la información se proporciona una sola vez en el tiempo, o la suministran de forma periódica y continuada.
- Según el **grado de contacto con las personas que proporcionan la información**, se distinguen fuentes **personales** e **impersonales**. Cuando la información es proporcionada sin necesidad de contacto directo con la persona investigada (encuesta por internet, observación, por ejemplo).
- Según el **grado de colaboración mostrado por las personas que proporcionan la información**, se distingue entre fuentes **directas** e **indirectas**. En caso de que las personas que participan en la investigación sean conscientes de la información que están proporcionando, y conozcan o intuyan su utilidad y su uso se trataría de fuentes de información directa. En caso contrario, se trataría de fuentes de información indirectas.



Figura 17. Fuentes de información según la procedencia y preexistencia. Fuente: Maraver y López (2020, pág. 66)

### 3.3. Los sistemas de información

En el apartado 3.2 se ha expuesto que las empresas turísticas necesitan estar informadas, ya que la gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones es importante para favorecer una estructura eficiente e innovadora. Sin embargo, de acuerdo con De Pablos *et al.*,<sup>44</sup> "uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones actuales y sus dirigentes es el de la *sobreinformación*". Es tal la cantidad de información que generan las organizaciones

44 De Pablos *et al.* (2019, pág. 31).

que a menudo se encuentra diseminada e inconexa entre el personal de diferentes departamentos o unidades, lo que impide su aprovechamiento,<sup>45</sup> y cada vez más los directivos disponen de más información, pero en cambio, menos tiempo para procesarla.<sup>46</sup> La dificultad de **gestionar el conocimiento** explica la necesidad de contar con sistemas que aprovechen la información, solventando el problema de cómo detectar, generar, procesar, organizar, filtrar, clasificar, almacenar, aprovechar, socializar, usar, compartir y diseminar el conocimiento.<sup>47</sup>

Estas herramientas permiten compartir información entre personas de diferentes departamentos de la organización o de diferentes organizaciones, fomentando el trabajo conjunto.

## Definición



En el ámbito de gestión de un destino, un sistema de información turística se define como un proceso permanente y sistematizado de recopilación, tratamiento, ordenación y distribución de la información precisa para los objetivos de planificación, de acción y de evaluación turística para los distintos agentes turísticos públicos y empresariales de un destino (Bigné, Font y Andreu, 2000, pág. 251). Un sistema de información de un destino turístico debe aportar información sobre el perfil del turista, la competencia, los recursos turísticos,..etc., en definitiva sobre todos los aspectos del entorno que puedan afectar al destino turístico.

### 3.3.1. Componentes de un sistema de información

Un sistema de información está formado por los componentes que participan en el proceso de datos y la producción de información.<sup>48</sup> Sus componentes son:<sup>49</sup>

- La **información**.
- Las **personas**. Varios tipos de agentes interactúan en el sistema, recopilando y creando continuamente información entre ellos:
  - **Turistas**. Además de demandar información sobre los servicios turísticos, también proporcionan información sobre sus gustos e intereses a los organismos públicos y privados del ámbito turístico.
  - **Organismos públicos**. Las oficinas de información turística proporcionan información a los turistas y a las empresas sobre el destino. Al

45 Sánchez *et al.* (2011).

46 De Pablos *et al.* (2019).

47 Capece (2014).

48 Oz y Sousa (2015).

49 De Pablos *et al.* (2019).

mismo tiempo, se encargan de recopilar información de los turistas y de la oferta que proporcionan los organismos privados.

- **Organismos privados.** El conjunto de empresas que ofertan servicios turísticos en el destino proporcionan información actualizada de sus ofertas tanto a los clientes como a los organismos públicos.

Estos agentes utilizan un soporte o canal mediante el que se distribuye la información turística. El canal puede ser directo, a través de la atención directa, o indirecto, a través de revistas, folletos, revistas, prensa, y sobre todo a través de internet.

- Los **equipos de tratamiento de la información** y de interacción con los usuarios, entre los que se encuentra el hardware, software y redes de comunicaciones.
- Las **normas y/o técnicas de trabajo**, que integran los diferentes métodos implementados por las personas para el aprovechamiento de la información.

### 3.3.2. Objetivos de un sistema de información

Un adecuado sistema de Información permite transformar los datos en conocimiento, lo que contribuye a mejorar la gestión del destino turístico, de las empresas turísticas y la experiencia del usuario. Su **finalidad** es generar un flujo constante y ordenado de información proveniente de distintas fuentes y difundirla entre los decisores.<sup>50</sup> Un sistema de información debe ser capaz de recibir datos y registrarlos, almacenarlos, analizarlos para generar información, y difundirla o distribuirla.<sup>51</sup>

Un sistema de información debe cumplir dos **objetivos** básicos: **automatizar los procesos operativos y proporcionar información útil para la toma de decisiones.**

Para cumplir con estos objetivos, todo sistema debe contar con las siguientes **características**:<sup>52</sup>

- Ser **fiable**. La información proporcionada no debe contener errores.
- **Selectivo**. Debe proporcionar sólo la información necesaria para el objetivo que se requiere.
- **Oportuno**. La información debe estar disponible en el momento que se necesita.
- **Relevante**. Debe proporcionar información útil a las necesidades del usuario

50 Bigné, Font y Andreu (2000).

51 De Pablos *et al.* (2019).

52 De Pablos *et al.* (2019).

- **Flexible:** El sistema de información debe ser capaz de modificarse para ajustarse a futuros requerimientos de la organización.

### 3.3.3. Tipos de sistemas de información

Se han ideado diferentes sistemas orientados a la gestión del conocimiento en las organizaciones. Identificar la tipología de sistemas de información empresariales es una labor compleja, ya que son muchos los criterios que pueden utilizarse,<sup>53</sup> entre los que se pueden citar los tipos de datos que recogen, tipos de información que procesan, área funcional que la utiliza (marketing, contabilidad, ventas, finanzas, recursos humanos, etc.), tecnologías que utilizan, forma de procesamiento, nivel administrativo que la utilizará, etc.

Siguiendo a De Pablos *et al.*,<sup>54</sup> el enfoque clásico para clasificar a los sistemas de información se presenta en la (Figura 18).

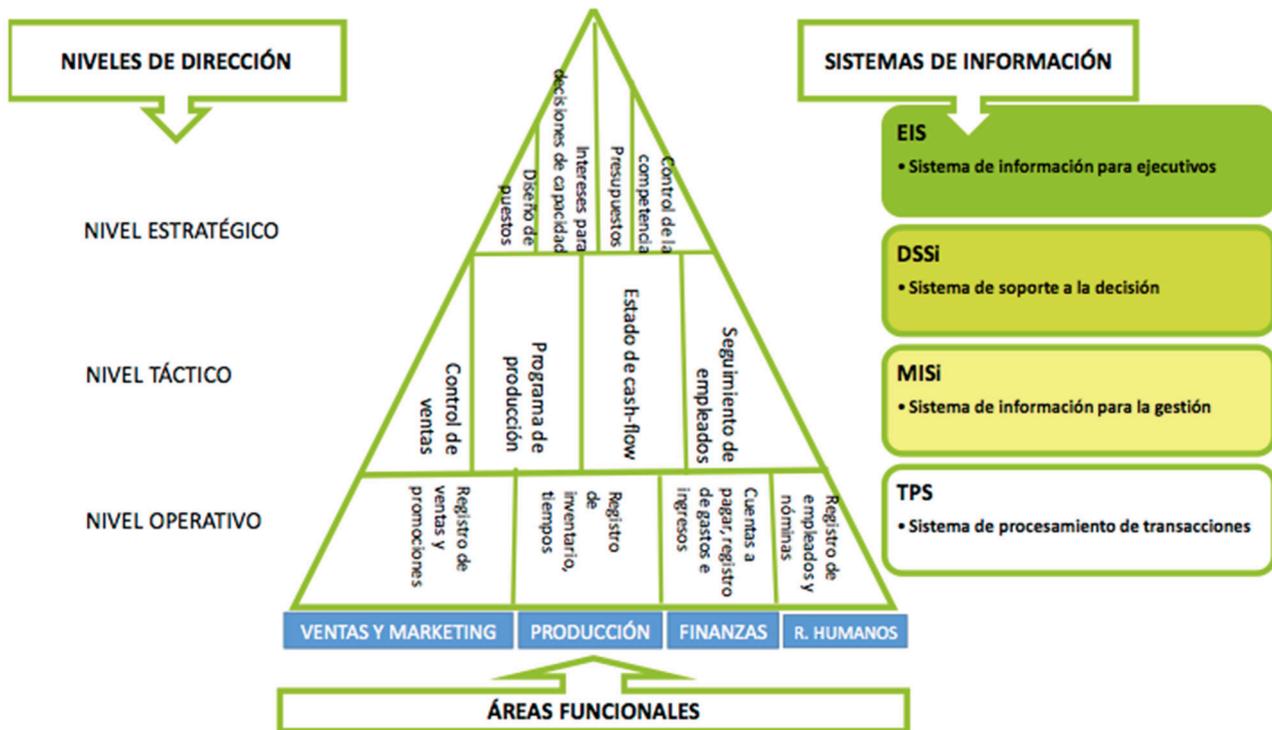


Figura 18. Criterios de clasificación de los sistemas de información.  
Fuente: De Pablos *et al.* (2019, pág. 149).

Lo más habitual es que los sistemas que utilice una organización no se utilicen de manera aislada o independiente, sino que se utilicen combinando sus

53 Oz y Sousa (2015); De Pablos *et al.* (2019).

54 De Pablos *et al.* (2019).

capacidades. Siguiendo a Oz y Sousa,<sup>55</sup> centraremos el estudio en algunos de los sistemas de información atendiendo a la función que realizan:

- **Sistemas de procesamiento de transacciones (SPT):** Son los que aportan la mayor parte de los datos a las organizaciones, que posteriormente serán procesados por otros sistemas de información. Su función es registrar reservas o transacciones entre la empresa y otros agentes, o bien para registrar transacciones que tienen lugar dentro de la misma organización, como es el caso de los sistemas que registran los movimientos de productos de una fase de producción a otra.

## Ejemplo

---



Un SPT en un hotel servirá para registrar, en todo momento, qué habitaciones están libres, cuáles deben limpiarse para recibir un nuevo huésped o cuáles están en mantenimiento. Cada vez que una habitación cambie de estado, el sistema debe registrarlo para que tanto el personal de recepción como de limpieza o mantenimiento disponga de la información actualizada.

- **Sistemas de administración de la cadena de suministro (SCM por sus siglas en inglés),** o también denominados sistemas de planificación de los recursos de la empresa (*Enterprise Resource Planning* ERP). Apoyan la planificación de recursos. Son sistemas de integración de la información que se ha originado en diferentes áreas de una organización (finanzas, operaciones de compra, operaciones de venta, recursos humanos, logística, marketing, etc.). Los sistemas ERP son aplicaciones empresariales que permiten que los sistemas que apoyan cada proceso empresarial estén conectados entre sí, de tal modo que varias unidades de una organización pueden acceder a la base de datos y compartir información, que puede ser utilizada para sus propias tareas o realizar cualquier procesamiento adicional.

## Ejemplo

---



Imagina una cadena hotelera que dispone de varios establecimientos, donde las compras a los proveedores se realizan de manera centralizada, pero cada hotel debe registrar sus necesidades, ya se trate de alimentos, productos de limpieza, mantelería, ropa de cama, etc. Estas solicitudes deberán registrarse diariamente

---

55 Oz y Sousa (2015).

por el personal de cocina, limpieza, mantenimiento, etc., y posteriormente, deberán ser validadas por la administración. Cualquiera que acceda al SCM puede conocer el estado de cada uno de los pedidos realizados a un proveedor particular, cuántas unidades se han recibido, cuántas unidades están destinadas a cada hotel, y en qué gastos se han incurrido por cada hotel. Los administradores de recursos humanos pueden conocer qué personal ha participado en cada proceso de pedido, mientras que el departamento de contabilidad puede conocer cuál es el coste de cada uno de los pedidos, y cómo se divide en coste de personal, producto comprado y otros gastos generales (Oz y Sousa, 2015).

- **Sistemas de administración de las relaciones con los clientes** (*Customer Relationship Management CRM*). Son herramientas enfocadas a mejorar la relación con los clientes mediante la automatización de las interacciones y los flujos de comunicación con ellos.
- Los **sistemas de gestión de relaciones con los proveedores** (*Supplier Relationship Management SRM*), son herramientas enfocadas a automatizar las interacciones y los flujos con los proveedores, con el objetivo de mejorar la relación con los proveedores.
- **Sistemas de inteligencia empresarial** (*BI por sus siglas en inglés*). Su finalidad es extraer de los datos relaciones y tendencias que ayude a la dirección a decidir cuándo y cómo cambiar alguna estrategia. Utilizan grandes almacenes de datos (*data warehouses*) a lo que aplican modelos de análisis. Se puede obtener información proveniente de diferentes fuentes, tanto internas (*personal de recepción y de servicio, gerentes*), como externas (*proveedores, agencias de publicidad*), contenida en informes, estadísticas, páginas web, prensa o revistas sobre la evolución general del mercado, sobre la competencia y/o sobre innovaciones y nuevas tendencias.

**Sistemas para soporte de decisiones y sistemas expertos** (*DSS por sus siglas en inglés*). Ayudan a elegir el curso de acción óptimo entre varios alternativos. Aportan información para determinar qué alternativa de acción es la mejor y a responder a las preguntas ¿cuántos clientes han reservado mi hotel a partir de la visualización de publicidad en redes sociales?

**Cuadro de mando integral** (*CMI*). Es una herramienta de **gestión empresarial** muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados

Los **sistemas de información de marketing** **SIM**. Los sistemas de información de marketing (*SIM*) es uno de los apoyos que tienen las organizaciones para tratar de mantenerse informadas y servir a las decisiones de marketing. Los directivos de las empresas y los gestores de destinos turísticos son los destinatarios de la información, que la utilizan en sus decisiones.

La Figura 19 muestra el esquema de un SIM y sus componentes. Su funcionamiento se esquematiza de la siguiente manera:

- Los usuarios del SIM definen las necesidades de información para la toma de decisiones de marketing.
- Los componentes del SIM desarrollan la información necesaria.
- Se distribuye la información en el formato adecuado para la toma de decisiones.



Figura 19. El sistema de información de marketing. Fuente: Kotler et al. (2011, pág. 147).

## Definición



Un Sistema de Información de Marketing (SIM) “se compone de individuos, equipos y procedimientos que recogen, analizan y evalúan y distribuyen información necesaria y exacta, en el momento preciso, para aquellos que toman las decisiones de marketing” (Kotler et al. (2011, pág. 147).

### 3.4. La investigación comercial

En ocasiones, las organizaciones turísticas no disponen de información específica para comprender mejor su mercado y el entorno, o bien para identificar adecuadamente los problemas y oportunidades y desarrollar o evaluar planes de acción, lo que les lleva a iniciar una investigación de mercados.

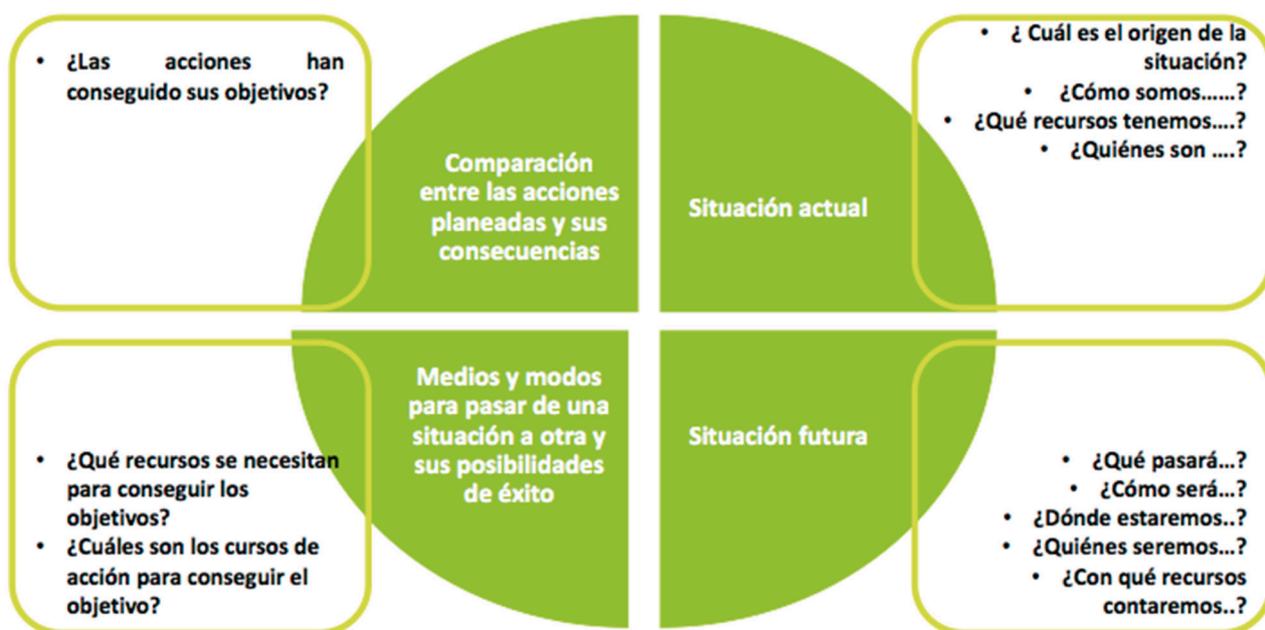


## Definición

La investigación de mercados contribuye a proporcionar a las organizaciones la información que precisan. La American Marketing Association (AMA) la define como: «la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

Entre las cuestiones que suelen analizarse en una investigación de mercados o comercial pueden encontrarse las descritas en la *Figura 20*.

La decisión de emprender una investigación de mercados deberá apoyarse en la comparación previa entre los costes y los beneficios que se obtengan de ella (*valor de la información*), con lo que debería realizarse cuando el valor de la información obtenida supere los costes de obtenerla. El valor de la información dependerá de la importancia de la decisión a la que se enfrenta la organización y/o de la magnitud de la incertidumbre o el riesgo que implica la decisión a adoptar.



*Figura 20. Resumen de las cuestiones a analizar en una investigación comercial. Fuente: Adaptado de Maraver y López (2020, pág. 87).*

## En resumen



La decisión de realizar una investigación de mercados debe tomarse cuando la información que proporcione cumpla los siguientes requisitos:

- Contribuya a la reducción de incertidumbre.
- Justifique su coste.

### 3.4.1. Etapas de la investigación comercial

El desarrollo de la investigación de mercados se realiza siguiendo los siguientes pasos (Figura 21):

1. La **delimitación de la investigación requiere** la definición clara del **problema a investigar** (*qué queremos saber*) y el planteamiento de los **objetivos de la investigación** (*para qué necesitamos la información*). La delimitación de los objetivos de la investigación permitirá definir cuál será el enfoque de nuestra investigación (*investigación exploratoria, investigación descriptiva, investigación causal*).



Figura 21. Etapas del proceso de investigación de mercados.  
Fuente: Adaptado de Kotler et al. (2011, pág. 160).

2. Posteriormente, una vez planteado el problema de investigación y precisados los objetivos de investigación, se procede a la **planificación de la investigación**, para lo que se requiere establecer tres cuestiones:
  - Cuáles serán las **necesidades específicas de información**. Para la realización de cualquier investigación, las organizaciones deben contar con información actual, disponible, precisa, suficiente y relevante (Tabla 4).
  - Cómo o dónde se va a obtener la información. Se trata de determinar **qué fuentes de información se van a consultar** (véase apartado 3.2.5.),
  - Los **métodos** que se utilizarán para la recolectar la información, (véase apartado 3.4.3.).
3. Seguidamente, **se implementa el plan de investigación**, lo que conlleva la recogida de los datos y su análisis.

4. Finalmente, se **presentan el informe** que contiene la interpretación de los resultados y las principales conclusiones. Las conclusiones de una investigación pueden generar nuevas ideas o poner de manifiesto la existencia de nuevas incógnitas o de dar respuestas o nuevos problemas.

Característica	Significado	Cómo conseguirla/Actuaciones
Actual	Información próxima en el tiempo, reciente	Prestar atención a la fecha de obtención de los datos o a su actualización
Disponible	Acceso inmediato	Planificar las necesidades de información Comprobar la existencia de proveedores Verificar la posibilidad de obtenerla en el mercado
Precisa	Datos sin errores, fiables	Seleccionar fuentes secundarias fiables Preparar cuestionarios bien diseñados Realizar un análisis de datos minucioso Realizar un trabajo de campo de calidad Utilizar escalas de medición válidas
Suficiente y relevante	Abundancia de datos y de matices	Seleccionar la fuente que proporcione estas características Examinar las fuentes de datos alternativas existentes

*Tabla 8. Características que debe reunir la información que se precisa. Fuente: Grande y Abascal (2003, pág. 43).*

### 3.4.2. El proceso de consulta de las diferentes fuentes informativas en una investigación.

Cuando se necesite disponer de información que responda a nuestras necesidades de investigación comercial se debe identificar las fuentes que contienen la información que se necesita. Dependiendo de la existencia y disponibilidad de las fuentes de información, el proceso a seguir en una investigación de mercados para la consulta de las diferentes fuentes debería ser el descrito en la *Figura 22*:

1. En primer lugar debe accederse a **datos secundarios internos**, ya que son los más accesibles y no suponen ningún coste para la organización.
2. En caso de que no existan datos en fuentes secundarias internas, o sean insuficientes, se accedería a fuentes de **información secundaria externa**.
3. Si la información secundaria externa tampoco respondiera a nuestras necesidades de información, entonces **se iniciaría el proceso de recopilación de datos primarios**.



Figura 22. El proceso de consulta de las fuentes de datos en una investigación. Fuente: Luque, (1997, pág. 82).

### 3.4.3. Los métodos de obtención de información primaria

Los datos primarios pueden recogerse atendiendo a diferentes criterios:

- **Según el procedimiento seguido para la recopilación de datos**, se distinguen métodos basados en interrogar y métodos basados en la observación<sup>56</sup> (Figura 23):
  - a) **Métodos basados en interrogar.** Consisten en preguntar al individuo entrevistado mediante un cuestionario más o menos estructurado. Estos a su vez pueden clasificarse en:
    - **Métodos directos e indirectos**, dependiendo de si a las personas que participan en el estudio se les comunica, o bien se les oculta, el objetivo real de la investigación.
    - **Métodos estructurados y no estructurados**, según el grado de estructuración o formalización del interrogatorio. En los métodos no estructurados el entrevistador puede formular las preguntas en contenido, orden, profundidad y formulación atendiendo al desarrollo de la conversación, para adaptarlas a las características particulares de los sujetos entrevistados. En los métodos estructura-

<sup>56</sup> Parasuraman (1991); Kinnear y Taylor (1989).

dos, a los entrevistados se les realizan las mismas preguntas, en el mismo orden, con lo que se minimizan los sesgos de respuesta y del entrevistador. En cambio, con los métodos estructurados, es difícil recabar información sobre características más profundas del comportamiento del consumidor.

- Dependiendo de la forma de administrar el interrogatorio, se distingue entre **personal, por correo, por internet o por teléfono**.

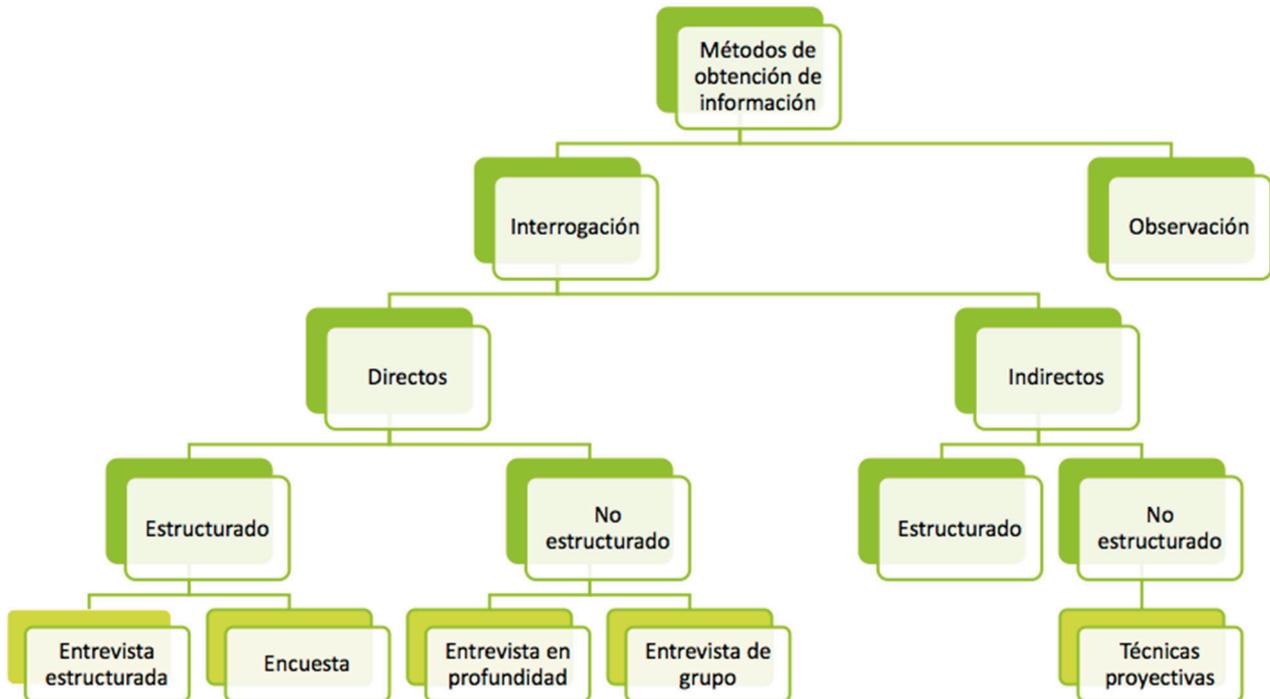


Figura 23. Métodos de obtención de información primaria.  
Fuente: Maraver y López (2020, pág. 109).

- b) **Métodos basados en la observación.** Estos métodos tratan de registrar mediante medios humanos o mecánicos los hechos que se producen de manera natural o artificial.
- **Según el tipo de datos** cualitativos o cuantitativos que pueden recopilarse, se distinguen **métodos cualitativos y métodos cuantitativos** (Figura 24):
    - **Métodos cualitativos:** A través de los métodos por los que se obtienen información cualitativa (**métodos cualitativos**), se recopilan datos textuales, narraciones o imágenes para tratar de comprender un fenómeno.

Los métodos cualitativos, suelen utilizarse **en las primeras etapas del proceso de investigación**, cuando es necesario fijar las bases y comprender mejor el problema a investigar (*investigación explora-*

toria). Una vez delimitado claramente el problema, puede implementarse métodos que recopile información de tipo cuantitativa (*métodos cuantitativos*).

Dentro de los **métodos cualitativos, podemos distinguir dos tipos: las técnicas o métodos directos y los indirectos**. Entre las técnicas directas podemos destacar, la entrevista, que puede estar más o menos estructurada, la entrevista en profundidad y las reuniones o sesiones de grupo, también llamadas dinámicas de grupo. El entrevistador suele contar con un guion de la entrevista, donde se incluye los temas a tratar, que contribuye a orientar la conversación.

El análisis de datos cualitativos se enfoca a la extracción de significados y conclusiones mediante la realización de análisis de contenido de diferentes tipos: análisis sintácticos (*tiempo y modo verbal*), del léxico (*frecuencia de aparición de palabras*) y temático (*frecuencia en los temas*).<sup>57</sup>

## Ejemplo



Investigación cualitativa: Imagina que en una ciudad han descendido el número de turistas y se considera conveniente diseñar una campaña publicitaria. Para evaluar la eficacia de esta campaña, se pueden recoger opiniones sobre el contenido del anuncio, en qué medida se capta y comprende el mensaje, qué es lo que se recuerda del anuncio, las impresiones que genera, etc.

- **Métodos cuantitativos:** Son aquellos que permiten obtener información cuantificable, es decir, información que puede ser tratada estadísticamente.

---

57 Luque (1997, pág. 118).

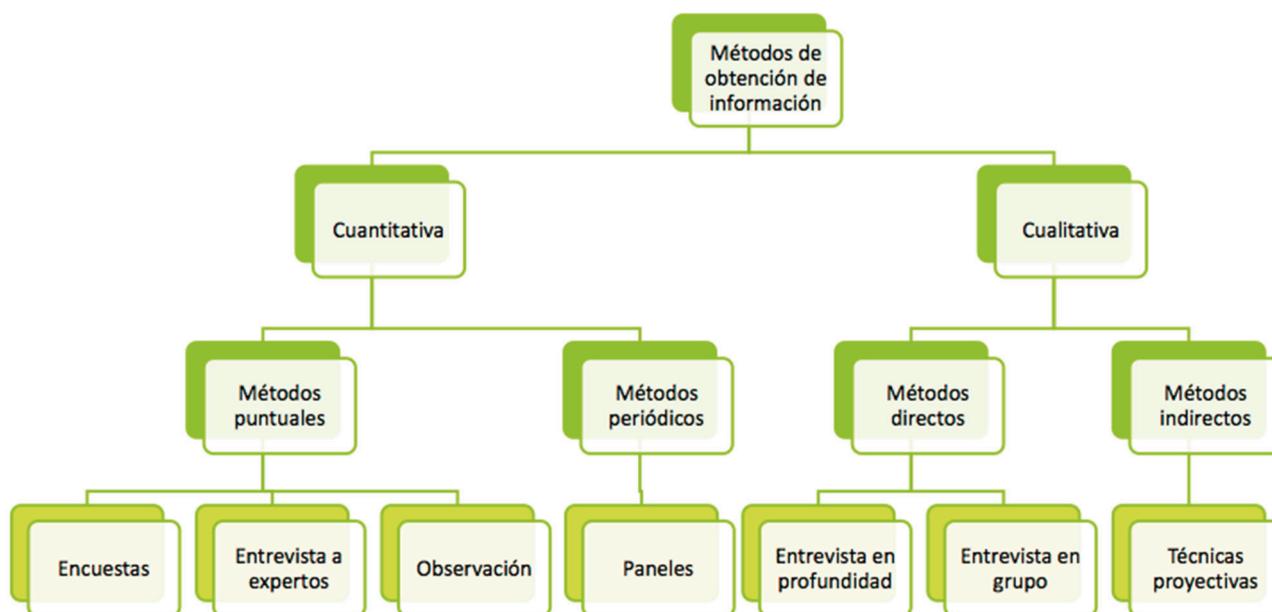


Figura 24. Métodos de recogida de información. Fuente: Mediano (2004, pág. 103). Citado por Maraver y López (2020, pág. 69).

## Ejemplo



Imagina que después de realizar una investigación de tipo cualitativo, se sabe que a los clientes les ha gustado nuestra campaña publicitaria. Pero se desea saber el perfil del cliente que ha mostrado una mayor aceptación; como media se desea concretar la edad de las personas a las que más les ha gustado, el nivel de ingresos o el porcentaje de hombres y mujeres que representan dicho perfil.

A continuación, se exponen en qué consisten algunos de los métodos de obtención de información primaria, cuáles son sus características y su finalidad.

### a) La entrevista en profundidad.

Se trata de una entrevista no estructurada con la que se pretende que el entrevistado se exprese libremente, transmitiendo al entrevistador sus opiniones o impresiones.

La entrevista en profundidad puede caracterizarse por el momento en el que se suele aplicar, el público al que se aplica, el tamaño de la muestra y el coste.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Maraver y López (2020).

- Momento. Se suele aplicar en las primeras tareas de la investigación para tratar de definir el problema de investigación, desarrollar las hipótesis de investigación, o la formulación de las alternativas de decisión. También se aplica en las últimas etapas de la investigación, cuando se debe de interpretar los resultados.
- Público entrevistado. Muy adecuada para entrevistar a especialistas y expertos.
- Muestra muy reducida.
- Coste. Se trata de un procedimiento caro, ya que se requiere tiempo para conseguir un número suficiente de entrevistas.

## b) La entrevista de grupo o focus group

La entrevista de grupo o **dinámica de grupo** consiste en que un moderador dirige el debate sobre un tema en un grupo reducido de individuos. El moderador debe conducir el dialogo hacia el objetivo de investigación, tratando de que todos los integrantes del grupo se expresen libremente. La interacción de las opiniones del grupo puede hacer que la entrevista de grupo sea un método ideal cuando se precisa generar nuevas ideas y potenciar la creatividad. Para que la entrevista de grupo se desarrolle adecuadamente, se debe prestar atención a las características de los integrantes del grupo, la experiencia del moderador y a la adecuada definición de los objetivos de investigación en el desarrollo de la entrevista.

La dinámica de grupo se caracteriza por:

- Momento en el que se suele aplicar: Primeras tareas y finales.
- Muestra: reducida lo que dificulta la generalización de los resultados a toda la población.

## Ejemplo



Se organiza una reunión con clientes de un hotel, y se requiere saber si los argumentos publicitarios de las ventajas un hotel, son creíbles, les convencen, y determinar las causas-razonamientos de sus opiniones.

Se necesita conocer las razones del descenso de las visitas a un balneario y determinar posibles alternativas para conseguir que las visitas se estabilicen o incrementen. Se organiza una dinámica de grupo entre clientes que eran habituales, tratando de identificar posibles aspectos de mejora.

## Idea

---



En el caso del hotel que desea conocer si sus argumentos publicitarios son creíbles, ¿sería conveniente integrar a clientes y no clientes del hotel en el debate de grupo?

### c) La entrevista estructurada

La **entrevista estructurada**: Se trata de una conversación en la que el entrevistado responde a las preguntas formuladas por el entrevistador. Con esta técnica se utiliza un **cuestionario** que contiene las preguntas a realizar, de tal manera que todos los entrevistados deben responder a las mismas preguntas y en el mismo orden. La información puede recolectarse de forma oral o escrita y a través de diferentes medios (*teléfono, internet, personalmente, correo*).

Cuando en una entrevista estructurada y directa se recoge información de una gran muestra entonces se dice que se está realizando una **encuesta**.

El cuestionario es el documento esencial para el desarrollo de una entrevista estructurada. A continuación, se desarrolla brevemente los aspectos esenciales de la elaboración de un cuestionario.

El cuestionario:

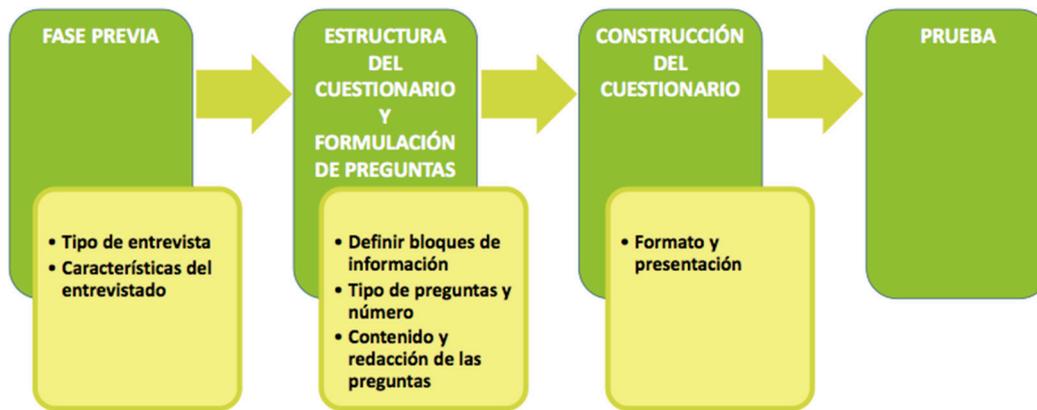
Se trata de un documento que contiene preguntas cuya estructura, organización, secuenciación y redacción es coherente con la información que se necesita.

## Definición

---



El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener su respuesta (Kotler et al., 2011, pág. 173).



*Figura 25. Fases en la elaboración del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de Maraver y López (2020, pág. 121).*

El diseño y elaboración de un cuestionario comprende diferentes etapas (Figura 25):

1. **Fase previa al diseño.** Se debe considerar las características de los entrevistados y el método o forma de administrar la entrevista.
2. **Estructura del cuestionario y formulación de las preguntas.** Se debe precisar:
  - **Bloques o grupos de preguntas.** Se recomienda agrupar en un mismo bloque preguntas que se refieran a información homogénea. La agrupación de las preguntas en bloques permite que el cuestionario tenga una estructura coherente.
  - **Tipo de preguntas que se formularán.** Se debe seleccionar el tipo de pregunta que mejor convenga a nuestras necesidades de información, y que mejor se adapte al tipo de entrevista y a las características del entrevistado (Figura 26).
  - **Contenido y redacción de las preguntas.** Se debe cuidar la redacción siguiendo las recomendaciones de la Figura 27.



Figura 26. Tipos de preguntas en un cuestionario. Fuente: Adaptado de Bigné et al. (2000, págs. 284-285).



Figura 27. Recomendaciones para la redacción de las preguntas. Fuente: Basado en Maraver y López (2020).

#### d) La observación

Se trata de un método que trata de **captar o percibir hechos y situaciones y reacciones tal y como se desarrollan normalmente**. Para ello, el investigador debe tratar de pasar inadvertido, sin necesidad de interactuar con la persona o con el hecho que está siendo observado.

Suele aplicarse cuando se requiere obtener información de individuos que pueden ser reticentes a colaborar, o bien que no pueden expresarse (niños pequeños), que no son conscientes de sus propias conductas, o bien cuando no interesa que el individuo observado sea consciente de que está siendo analizado para así, no influir en su conducta. Suele aplicarse utilizando medios mecánicos o humanos que registren los comportamientos.



## Ejemplo

---

En un restaurante se observa el comportamiento de sus clientes. El chef registra los siguientes datos: cuantos comensales hay en cada mesa, el sexo, posibles edades, el día de la semana y horas-minutos que ocupan la mesa, qué platos y bebidas se han solicitado, cuánto tiempo tardan en decidir la comanda, tiempo que se tarda en servir, qué platos se devuelven intactos o cuáles no son consumidos en su totalidad, el tiempo dedicado a la sobremesa, el método de pago.

Características de la observación:

- Sirven para recopilar hechos y/o comportamientos, pero no sentimientos, opiniones o valoraciones.
- Aunque se elimina el sesgo del entrevistado (fatiga) y del entrevistador (al no interactuar), sí puede existir la subjetividad del observador, al percibir subjetivamente los hechos.
- Carácter estático.

La Figura 28 presenta las diferentes **modalidades del método de observación**, atendiendo a distintos criterios.

**La observación estructurada o formal** es una observación metódica donde el investigador cuenta, antes de iniciar la observación, con objetivos de observación concretos, disponiendo de un guion de hechos a registrar. Es útil para estudios concluyentes.

En una **observación no estructurada o informal** el investigador registra los hechos o comportamientos de manera general, sin objetivos concretos. Tiene interés para estudios exploratorios.

En las **observaciones naturales** se consiguen mayor espontaneidad de los comportamientos, siempre que las personas no sepan que están siendo observadas, mientras que en la observación artificial se dispone de mayor control sobre la situación observada, perdiendo en realismo en beneficio de una mayor eficiencia.

	Según si el proceso está estructurado o no	Según si se ha alterado el entorno o no	Según la intromisión del observador o no	Según si la observación se realiza en el momento que se produce el comportamiento	Según si la observación es humana o no
SI	Observación estructurada o formal	Observación natural	Observación encubierta	Observación directa	Observación humana
NO	Observación no estructurada o informal	Observación artificial	Observación no encubierta	Observación indirecta	Observación mecánica-electrónica

Figura 28. Tipos de técnicas de observación. Fuente: Elaboración propia a partir de Maraver y López (2020).

### e) Los paneles

Son estudios donde **se recoge información de manera periódica de una misma muestra**. Pueden distinguirse paneles de consumidor, paneles de detallista y paneles de audiencia.

### f) Las técnicas proyectivas

Cuando se aplican las técnicas proyectivas **el entrevistado responde libremente a los estímulos** que se le presentan (imágenes, personas, dibujos, actividades, objetos, etc.). Las **respuestas y reacciones del entrevistado son interpretadas por el entrevistador**, siguiendo los postulados de la teoría freudiana psicoanalítica, considerándolas como una manifestación de sus sentimientos y actitudes ante el estímulo. Esta técnica suele aplicarse junto con la entrevista en profundidad, con el objetivo de indagar sobre las reacciones manifestadas.

Principales características:

- Momentos o situaciones: Trata de conocer los comportamientos, actitudes, y opiniones del entrevistado de manera indirecta, infiriéndolas a partir de sus reacciones. Suele aplicarse cuando a los individuos les es difícil

expresar sus opiniones, bien porque no se quiere comunicar o bien porque no se sabe, como en el caso de los niños.

- Coste. Se trata de un procedimiento costoso.
- Dificultad. Es una técnica de diseño compleja y de difícil interpretación. Personal cualificado.

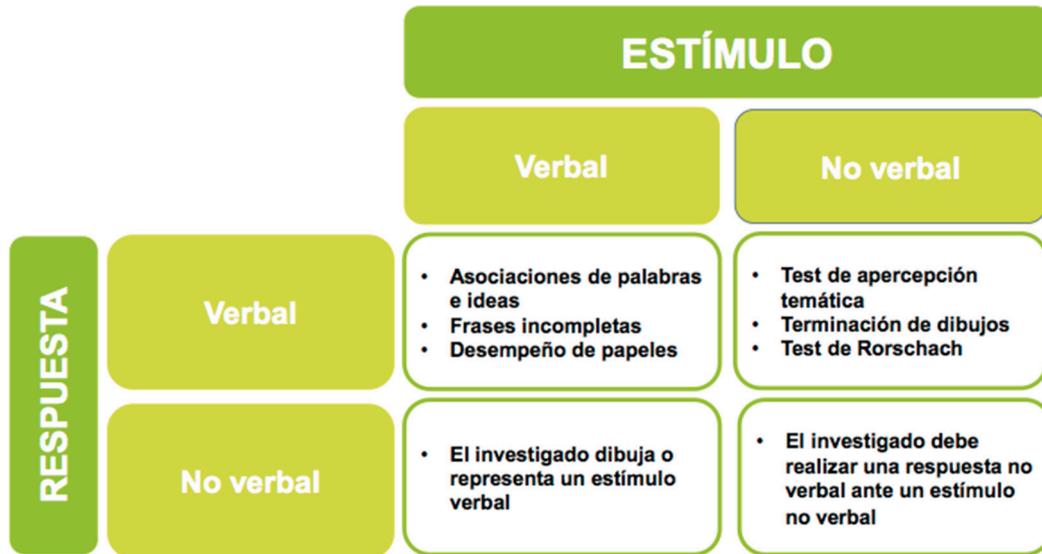


Figura 29. Tipos de técnicas proyectivas. Fuente: Maraver y López (2020, pág. 115).

## 4. ENTORNO DE TRABAJO Y CALIDAD EN EL SECTOR DE HOSTELERÍA Y TURISMO

### 4.1. La comunicación en la empresa

La comunicación es un fenómeno que se produce en cualquier organización, independientemente de su tamaño o tipo.

#### Definición

---



La comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo. (Ongallo, 2007, pág. 14).

La comunicación es un factor esencial en las organizaciones, ya que no serían nada si no disponen de la capacidad de comunicarse con el entorno (clientes, trabajadores, proveedores, periodistas, administración, sindicatos,...) y si no fueran capaces de generar y posibilitar la comunicación entre sus miembros.<sup>59</sup>

#### Definición

---



“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Fernández, 2002, pág. 12).

Para que la dirección de cualquier organización se desarrolle correctamente es esencial que se cuente con un sistema de comunicación eficiente. Por tanto, es importante observar cómo fluye la comunicación interna.

Henry Mintzberg<sup>60</sup> planteó diez roles o papeles que realizan los directivos en función de lo que hacen. Los diez tipos de papeles los agrupó en tres categorías, según se relacionara con las relaciones interpersonales, con los comportamientos de transferencia de información, o con la toma de decisiones (*Figura 30*). Los empleados que adoptan roles informativos son aquellos que se encargan de recibir, almacenar y difundir información, entre los que se encuentran las figuras de:

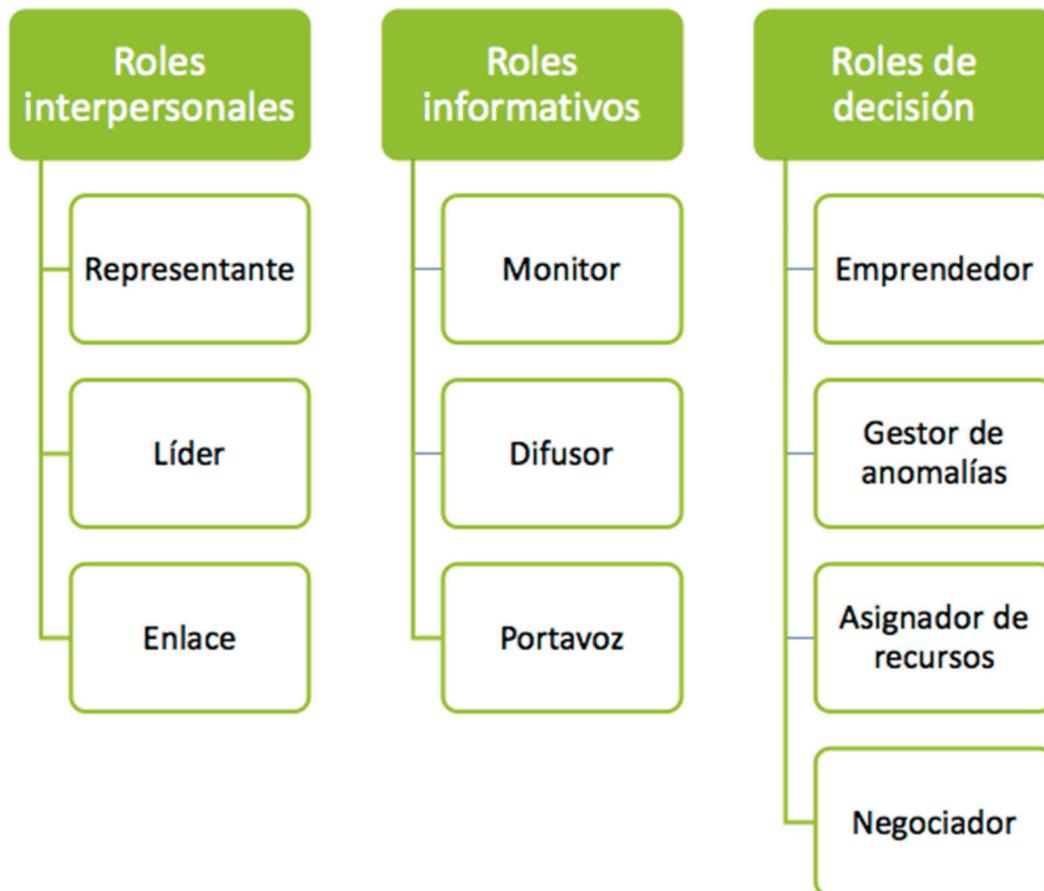
---

59 Ongallo (2007).

60 Mintzberg (1983).

- **Monitor o supervisor:** Es la persona encargada de buscar y recopilar información interna o externa a la empresa que contribuya al conocimiento del entorno y de la organización.
- **Difusor:** Es la persona que transmite internamente la información.
- **Portavoz:** Es la persona que transmite información de la organización a personas ajenas la organización.

El desempeño eficaz de los roles depende de la capacidad de comunicación de la persona que adopta el rol.



*Figura 30. Papeles de la dirección y administración de empresas. Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez et al. (2011, págs. 31 a 32).*

La comunicación organizacional puede dividirse en dos grandes áreas:<sup>61</sup> la **comunicación interna** (red interna) y la **comunicación externa** (red externa) (Figura 31).

61 Fernández (2002).

- La **comunicación externa**. Es aquella que fluye por los canales de comunicación que se dirigen hacia los diferentes públicos externos (accionistas, clientes, proveedores, administración pública, medios de comunicación, etc.). Se centra en crear una buena imagen de la organización, en promover la venta de sus productos o servicios y en crear, mantener o mejorar las relaciones con los públicos.



*Figura 31. La comunicación en la empresa. Comunicación interna y externa. Fuente: Adaptado de (Ongallo, 2007).*

Para que la empresa se dirija a sus diferentes públicos (*Figura 32*), utiliza una serie de herramientas de comunicación, también denominado **mix de comunicación de marketing**, entre las que se encuentran la **publicidad**, la **promoción de ventas**, las **relaciones públicas**, la **venta personal** y el **marketing directo**.

## Definición

Las cinco herramientas fundamentales de la comunicación externa (comunicación de marketing):



- El marketing directo: integra los contactos directos con clientes individuales concretos para obtener una respuesta inmediata y/o crear y mantener relaciones duraderas con él, a través de medios como catálogos, el correo, el teléfono, el correo electrónico u otras herramientas de comunicación directa.
- La publicidad: es toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios. Entre otros medios incluye la radio, la televisión, la prensa, Internet, las vallas publicitarias en exteriores.
- La promoción de ventas: técnica de comunicación basada en la consecución y presentación de un elemento dinamizador de las ventas de un producto a corto plazo. Incluye medios como los cupones, descuentos, expositores en el punto de venta y demostraciones.
- Las relaciones públicas: son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una notoriedad favorable, crear una buena imagen de la empresa, y abordar o eliminar los rumores, las informaciones y los acontecimientos desfavorables. Incluyen comunicados de prensa, actividades de patrocinio y mecenazgo (premios y reconocimientos, foros y encuentros, programas culturales, etc...)
- La venta personal: se basa en la presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes. Incluye medios como presentaciones de ventas, ferias comerciales y programas de incentivos.

(Kotler *et al.*, 2011, pág. 457).

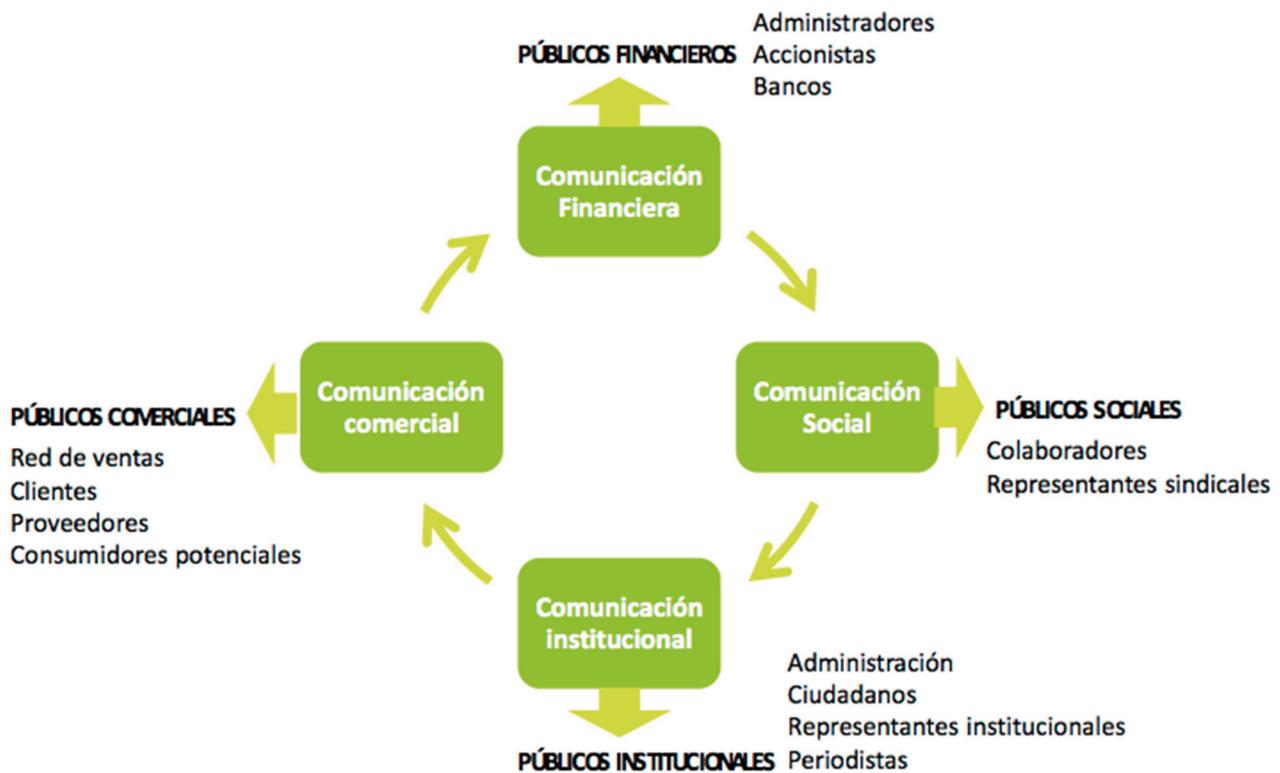


Figura 32. Públicos a los que se dirige la comunicación externa. Fuente: Ongallo (2007, pág. 79).

- La **comunicación interna**. Es aquella que fluye por los canales de comunicación que se dirigen a los miembros de la misma organización. Se dirige a los clientes internos, es decir, a los trabajadores de la empresa. El empleado de una empresa deben tener información sobre las pautas formales que lo oriente en su desempeño y lo coordine con el resto de empleados de la manera más eficiente posible. Entre los **objetivos** generales de la comunicación interna se destacan:<sup>62</sup>
  - Facilitar el desarrollo de las actividades del día a día y la implantación de las políticas de la empresa.
  - Motivar a los empleados.
  - Crear sentimientos de adhesión a la organización.
  - Optimizar los recursos.
  - Contribuir a la formación.

Algunas de las herramientas que sirven a la comunicación interna se presentan en la *Tabla 9*:

62 Ongallo (2007).

Herramientas directas	Herramientas indirectas
Reuniones Desayunos o comidas de trabajo Jornadas Videoconferencias	Manual del empleado Tablón de anuncios La revista de empresa Buzón de sugerencias Intranet y redes sociales de la empresa Encuestas

*Tabla 5. Herramientas para la comunicación interna.*

#### 4.1.1 El papel de la comunicación interna en la empresa turística

El sector turístico se caracteriza porque los empleados son parte esencial de la calidad del servicio, y suponen el vehículo más efectivo de contacto con el cliente. Los empleados de un hotel o de un restaurante pueden sugerir productos o servicios adicionales, (servicio de SPA, servicio de masajes, salas de negocios...) y tienen también la oportunidad de resolver los problemas de los clientes, pero para ello necesitan estar adecuadamente informados y motivados. Los empleados deberían recibir información sobre los nuevos productos y los posibles cambios en la forma de ofrecer el servicio, sobre las campañas de marketing, y en general sobre los resultados y objetivos de la organización.

La empresa turística debe asegurarse de que con los empleados (o colaboradores) hay que llegar a acuerdos, prestarles todo tipo de ayuda e información y conseguir venderles la idea de negocio. De esta manera, es probable que los empleados sean proclives a incrementar la calidad del servicio prestado a los clientes. Este es el motivo por el que, los primeros esfuerzos de marketing de cualquier hotel o restaurante deberían dirigirse de forma interna, esto es, hacia los propios empleados, tratando de satisfacer sus requerimientos (marketing interno en palabras de Kotler).<sup>63</sup>

#### Idea



“El sentirse bien informado sobre la marcha de una organización aumenta el sentimiento de pertenencia a la misma, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional” (Ongallo, 2007, pág. 78).

<sup>63</sup> Kotler et al. (2011).

La comunicación eficaz dentro de una organización es importante cuando una persona asume un nuevo rol y debe socializarse en el nuevo rol, esto es, debe "aprender el oficio".<sup>64</sup> Este proceso de **socialización**, va más allá del simple aprendizaje de los requisitos técnicos asociados al trabajo, produciéndose, no sólo cuando una persona se incorpora por primera vez a la organización, sino también cuando el nuevo rol adquirido por la persona difiere del rol que asumía previamente. Se puede adquirir un nuevo rol, siempre que difiera del previo en alguna de estas tres categorías:

- **Funcional:** cuando existen diferencias en las tareas realizadas antes y después.
- **Jerárquica:** cuando existen diferencias en el rango o autoridad, fruto por ejemplo, de una promoción.
- **Integración:** refleja las diferencias en la situación que ocupa la persona dentro de la organización, llegando a ser un miembro más de la organización, esto es, mejor integrado.

## Idea



La mayor parte de las empresas turísticas multinacionales y los hoteles utilizan publicaciones impresas o en red (como boletines, blog, etc.) como parte de su comunicación interna. Suelen emplear la comunicación directa entre directores y empleados, no sólo a través de reuniones en grupo, sino también con reuniones individuales. Los trabajadores pueden también obtener información sobre los productos y servicios turísticos, ofreciéndoles o facilitándoles que los prueben y usen: pueden comer en el restaurante, pasar una estancia en el hotel, o disfrutar de los servicios de un balneario. El personal también debería ser informado e involucrarse en la elección del uniforme que usan en lo que respecta a la funcionalidad (Kotler et al., (2011).

### 4.1.2. Las barreras de la comunicación interna

En ocasiones, la comunicación puede verse obstaculizada por varios factores o barreras de la comunicación, lo que provoca que el mensaje se distorsione y produzca efectos no deseados.

---

64 Wagner y Hollenbeck (2004).

## Definición

---



Las barreras a la comunicación son las dificultades u obstáculos que pueden provocar que el mensaje no se transmita.

Podemos distinguir varios tipos de barreras de la comunicación: barreras interpersonales y barreras organizativas.<sup>65</sup>

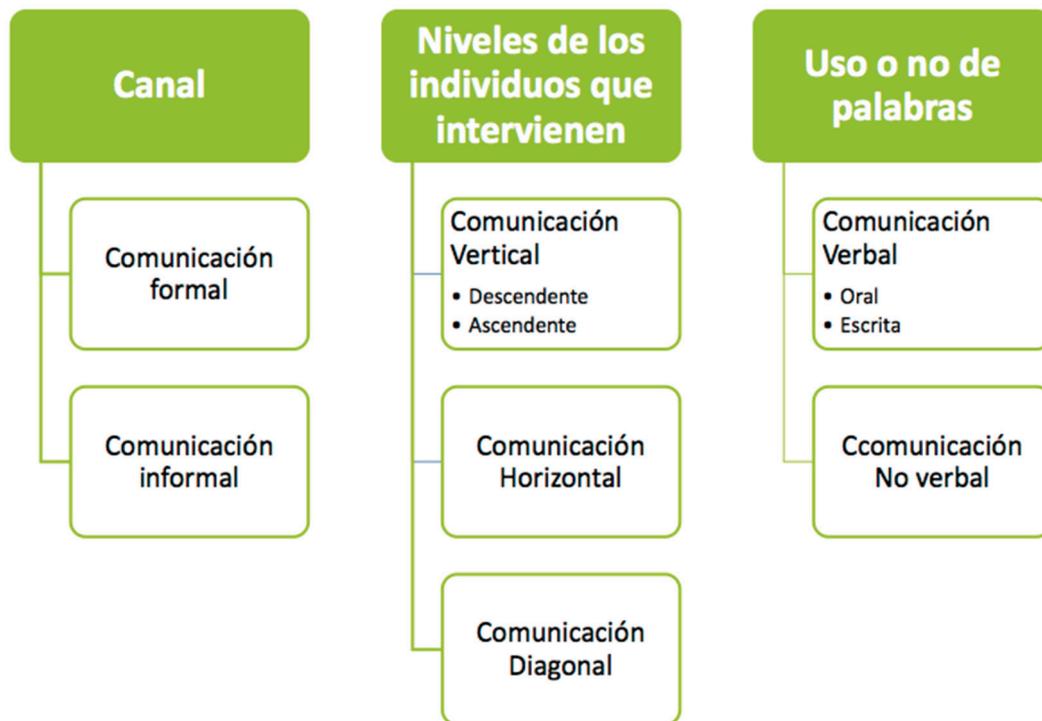
1. **Barreras interpersonales.** Son aquellas que surgen de comportamientos individuales, entre las que podemos encontrar:
  - **Lenguaje:** derivadas de la falta de conocimiento de la semántica y/o de la gramática del lenguaje entre emisor y/o receptor.
  - **Filtrado.** Consiste en desvirtuar la información de alguna manera, de modo que el resultado final difiera del original por distintas razones, como el miedo o por interés.
  - **Perspectiva.** Relacionado con el modo en que las personas catalogan a su interlocutor.
  - **Percepción.** Hace referencia a cómo se interpreta la información.
  - **Canal.** El canal debe ser congruente con el contenido del mensaje para que no se convierta en un obstáculo a la comunicación.
  - **Emociones.** Las emociones pueden influir en el mensaje que se transmite y modificar su percepción.
  - **Incongruencia entre señal verbal y no verbal.** El lenguaje verbal debe ser congruente con el no verbal, ya que si no es así, el mensaje puede no ser creíble y/o confundir al receptor.
2. **Barreras organizacionales.** Estas barreras surgen del modo como se configura la estructura de la organización. Se destacan las siguientes:
  - La red de comunicación.
  - La estructura jerárquica.
  - El estatus.
  - El número de niveles jerárquicos.
  - Las áreas funcionales.
  - La falta de coordinación o aislamiento departamental.
  - La adopción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

---

65 Sánchez *et al.* (2011).

#### 4.1.3. Tipos de comunicación interna en las empresas

Puede distinguirse varios tipos de comunicación a través de las redes internas de la empresa, atendiendo a diferentes criterios (*Figura 33*):



*Figura 33. Tipos de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez et al. (2011, págs. 155-162).*

- Atendiendo **al tipo de canal por el que fluye la comunicación** en las organizaciones se distingue la comunicación formal y la comunicación informal:
  - La **comunicación formal** es aquella que fluye por canales formalmente diseñados. En la **red formal** la comunicación fluye según unos determinados patrones, lo que permite establecer una tipología de redes de comunicación: la red de cadena o serial, la red de rueda y la red multicanal o de todos los canales.
    - La **red de cadena o serial**: la información se transmite en ambos sentidos a través de la cadena de mando.
    - La **red de rueda o de estrella**: la información se transmite entre los miembros de un grupo de trabajo, partiendo del líder hacia los demás miembros.
    - La **red multicanal o de todos los canales**: la información fluye libremente a través de todos los miembros de un grupo.

- La **comunicación informal** es aquella que surge de los canales oficiales y circula por los canales oficiosos, impactando en todos los individuos de la organización.<sup>66</sup> En la **red informal**, la comunicación también fluye siguiendo unos patrones, que define un tipo de red denominado cadena de rumores. La mayor parte de los rumores no tienen la menor importancia, ya que pueden ser simples e inofensivas especulaciones, pero cuando un rumor puede dañar la imagen de la empresa, entonces debe ser controlado una vez que haya surgido, para evitar que siga expandiéndose, y controlar las causas que lo han originado, puesto que, de esta manera, hay menos probabilidad de que el rumor vuelva a surgir. Entre las principales causas de los rumores, pueden citarse las siguientes:<sup>67</sup>
  - Falta de información y de comunicación.
  - Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral.
  - Conflictos entre los distintos departamentos.

## Definición



Se puede definir el rumor como las noticias inciertas, verdaderas o falsas que se transmiten por canales no oficiales de la empresa, fruto de la relación social y humana que se produce en todo ámbito empresarial (Pozo Lite, 2015, pág. 32).

Se trata de filtración, si el rumor se corresponde con la realidad. (Ongallo, 2007, pág. 255).

## 2. Atendiendo a los niveles de los individuos de la organización que intervienen en la comunicación, a partir de las funciones que desempeñan (primer nivel, nivel directivo; segundo nivel, mandos intermedios; tercer nivel, personal colaborador), se puede distinguir la **comunicación vertical, comunicación horizontal y comunicación diagonal**.

- **Cuando la comunicación fluye por la cadena de mando será vertical, pudiendo ser descendente o ascendente.**

Entre las razones que tiene la organización para realizar comunicación descendente, destacan:

- La necesidad de los dirigentes de informar sobre las pautas a seguir o las políticas que se han adoptado, con el objetivo de que las decisiones puedan llevarse a cabo.
- Hace posible que lleguen a las personas los conocimientos sobre la organización.

<sup>66</sup> Sánchez *et al.* (2011).

<sup>67</sup> Pozo (2015).

- Posibilita que a las personas les llegue información de retorno, sobre la forma en que se perciben los esfuerzos por parte de la dirección.

La comunicación ascendente suele contener información relacionada con el desempeño en el trabajo, posibles quejas y sugerencias de los trabajadores, desacuerdo entre compañeros u otros problemas.

- **Cuando la comunicación no fluye por la cadena de mando** entonces la comunicación **puede ser horizontal o bien diagonal**, dependiendo de los niveles de mando afectados: en la **comunicación horizontal** (también denominada lateral), se intercambia información dentro de un mismo nivel jerárquico para posibilitar la coordinación de las actividades, mientras que en la **comunicación diagonal**, la información fluye por diferentes niveles jerárquicos y diferentes cadenas de mando.

## Definición



La comunicación descendente es la información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir (Ongallo, 2007, pág. 78)

3. **Según se utilice o no las palabras para la transmisión del mensaje**, la comunicación puede ser **verbal y no verbal**. A su vez, según se utilice lenguaje hablado o escrito, la comunicación verbal se subdivide en **comunicación oral y comunicación escrita** (Tabla 10).

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Comunicación verbal oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Rápida retroalimentación</li> <li>• Interactiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede almacenar/conservar el mensaje.</li> <li>• Se puede olvidar o tergiversar.</li> </ul>
Comunicación verbal escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisa</li> <li>• Almacenable</li> <li>• Verificable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenta</li> <li>• No permite retroalimentación inmediata</li> </ul>

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Comunicación no verbal	Refuerza la comunicación verbal Ayuda a transmitir emociones	Puede contradecir el lenguaje oral No es universal: debe relacionarse con el contexto Puede ser inconsciente.

Tabla 10. Comunicación verbal y no verbal. Ventajas e inconvenientes en la transmisión del mensaje. Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez et al., (2011).

## Ver también...



“La importancia del aspecto físico y el uso de artefactos<sup>68</sup> en el ámbito laboral es un hecho. Muchas empresas (en especial las que tienen un trato directo con el público) son conscientes de que la imagen que transmiten sus empleados configura una parte esencial de la imagen de la propia compañía. En este sentido, cabe destacar la existencia de “manuales del empleado” o de “normas corporativas” que establecen criterios, vinculados a estas áreas de comunicación no verbal, que los empleados deben de respetar para poder trabajar en esa organización. Cuestiones como qué tipo de corte de pelo pueden llevar y qué tonalidades están permitidas, cómo deben de tener las uñas y qué colores de esmalte son los más apropiados, la exigencia de quitarse o no mostrar ante el cliente piercing y tatuajes visibles, etc., son aspectos que se recogen en estos manuales y que buscan establecer así una imagen cohesionada y acorde con los principios y filosofía de la empresa”.

Extracto de Fanjul (2008, pág. 16).

## 4.2. Los grupos de trabajo

Las personas necesitan colaborar entre sí para poder conseguir objetivos comunes, que difícilmente podrían conseguir individualmente. Amitai Etzioni<sup>69</sup> planteó que la razón de la existencia de las organizaciones surge de la necesidad de alcanzar objetivos específicos mediante la colaboración. La creación de gru-

68 Los artefactos son todos aquellos elementos que utilizan las personas para modificar su cuerpo y que pueden actuar como estímulos no verbales: la ropa, el maquillaje, los postizos, las gafas y demás complementos **Fuente especificada no válida..**

69 Etzioni (1972).

pos de trabajo o de equipos de trabajo, tiene como finalidad alcanzar objetivos específicos de una forma más efectiva.

En opinión de Navarro *et al.*,<sup>70</sup> en las organizaciones cada vez es más común que se promuevan iniciativas para la implantación del trabajo grupal debido, entre otras razones al crecimiento en los últimos años de la incertidumbre, de la necesidad de polivalencia laboral, de trabajar bajo presión, de la virtualidad, el surgimiento de nuevas formas de entender la autoridad, aparición de estructuras poco jerarquizadas, así como la importancia del conocimiento como factor clave en muchos negocios.

Un grupo es **efectivo cuando cumple con tres criterios:**<sup>71</sup> **rendimiento, satisfacción** de los miembros y **capacidad de cooperación continuada**.

## Definición



Un grupo de trabajo son unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestas por un pequeño número de miembros organizados y que interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinados objetivos grupales (Salanova et al. (1996).

### 4.2.1. Tipos de grupos de trabajo

Podemos distinguir varios tipos de grupos de trabajo según diferentes criterios de clasificación:

---

<sup>70</sup> Navarro *et al.*, (2011, pág. 18).

<sup>71</sup> Wagner y Hollenbeck (2004).

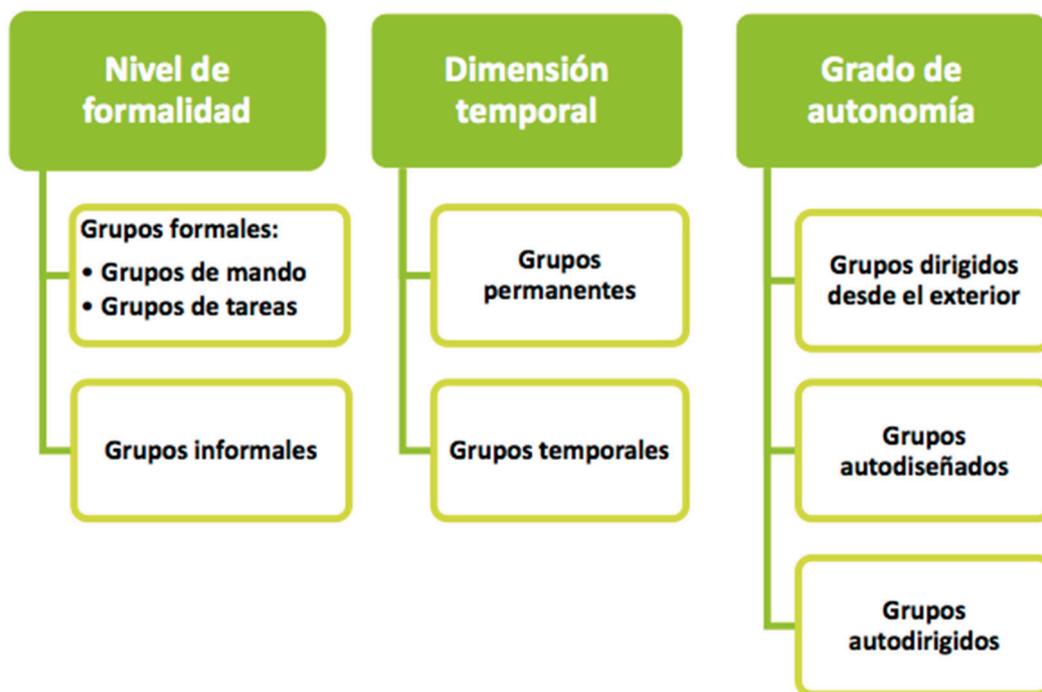


Figura 34. Tipos de grupos de trabajo. Fuente: Elaborado a partir de Sánchez et al., (2011, pág. 308-314).

#### 4.2.2. Elementos de los grupos de trabajo

El funcionamiento del grupo de trabajo depende de sus características. Algunas de las características más relevantes que influyen en su eficacia son entre otras, el tamaño, el liderazgo, las normas, los roles, la cohesión, y su composición.<sup>72</sup>

##### a) Tamaño del grupo de trabajo:

¿Cuántas personas deberían componer un grupo de trabajo? En general se sugiere que la elección del número de integrantes debe depender de los objetivos para los que se ha creado. Tanto los grupos pequeños (*de 2 a 10 personas*), como los grupos grandes (*más de 10*) presentan ventajas (*Tabla 11*), por lo que el tamaño del grupo debe determinarse en base a los objetivos que se deseen alcanzar.

<sup>72</sup> Sánchez et al. (2011).

Grupos pequeños (2 a 10 personas)	Grupos grandes (más de 10 personas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la interacción</li> <li>• Facilita la coordinación</li> <li>• Facilita compartir recursos y conocimientos</li> <li>• Facilita la evaluación de la contribución individual a los objetivos del grupo</li> <li>• Integrantes más motivados</li> <li>• Integrantes más comprometidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con más recursos y conocimientos</li> </ul>

*Tabla 11. Ventajas según el tamaño del grupo de trabajo.  
Fuente: Sánchez et al. (2011, pág. 316).*

No existe una relación clara entre el tamaño del grupo y la eficacia en el trabajo del grupo, es decir, no se puede afirmar que, al trabajar en un grupo grande, el trabajo será más eficaz que cuando la misma tarea la realizan grupos pequeños. Se han apuntado dos razones básicas de este fenómeno:

1. Al aumentar el tamaño del grupo, la coordinación entre sus miembros es más difícil.
2. Al aumentar el tamaño, aumenta la probabilidad de que se puede producir el efecto "pereza social" o "efecto Ringelmann", provocando una disminución de la productividad.

## Sabías que...



El efecto Ringelmann es la disminución de la actuación media individual a medida que aumenta el tamaño del grupo (Gonzalez et al., 2001).

El reducido número de integrantes de un grupo favorece que todos los integrantes deban trabajar en pro del objetivo, reduciendo la posibilidad de que alguno de ellos relegue las obligaciones individuales. La *Figura 35* presenta los factores que explican la influencia del número de integrantes sobre la productividad del grupo.

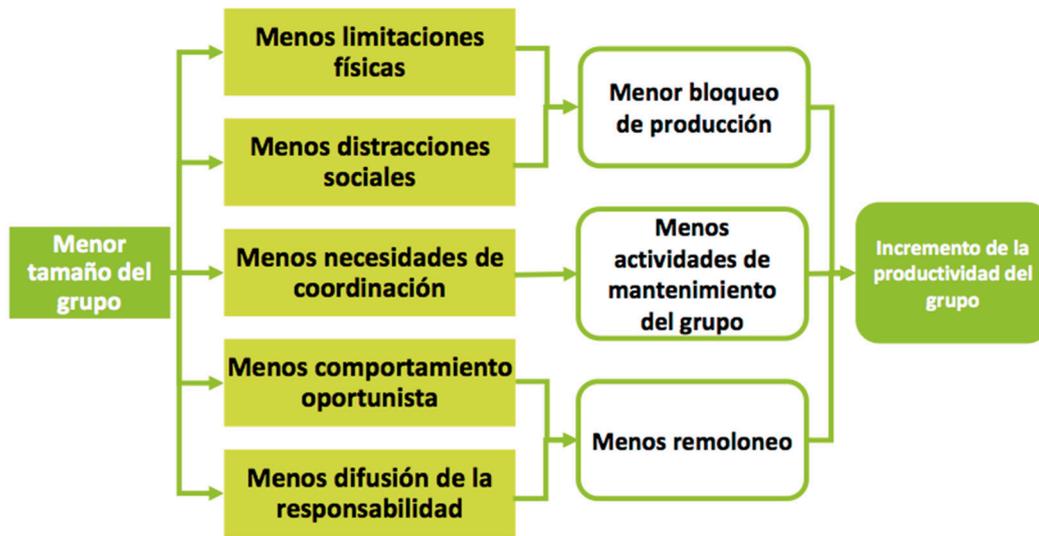


Figura 35. La influencia del tamaño del grupo en su productividad.  
Fuente: Wagner y Hollenbeck (2004, pág. 360).

## b) Liderazgo

El ejercicio del liderazgo es fundamental para el éxito del grupo de trabajo. El líder suele ser una persona que influye en los miembros del grupo, mejorando su eficacia. El liderazgo se ejerce en todos los grupos, independientemente de si el grupo es formal o informal. No obstante, en los grupos formales, la fuente de poder del líder proviene del puesto que ocupa (*poder legítimo*), mientras que en los grupos informales el poder del líder deriva de sus propias capacidades y habilidades (*poder de referente*).

Las funciones del líder dentro del grupo pueden concretarse en las siguientes:<sup>73</sup>

- La estructuración y establecimiento de objetivos.
- La organización de los recursos.
- La eliminación de los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo del trabajo.
- Ayuda a los miembros del grupo para fortalecer sus contribuciones personales al grupo.

## c) Normas del grupo

En todos los grupos se requieren establecer normas que permitan controlar la conducta de sus miembros.

73 Hackman y Wageman (2005). Citado por Sánchez *et al.* (2011, pág. 317).

## Definición

---



Las normas son estándares de conducta compartidos y seguidos por todos, que permiten establecer las fronteras de lo que es un comportamiento aceptable o correcto (Sánchez, et al., (2011, pág.317).

Entre los aspectos que pueden ser normalizados pueden destacarse la vestimenta, los horarios, la jornada de trabajo, cómo compartir la información, etc.<sup>74</sup>

### d) Roles de los miembros del grupo

Los grupos de éxito son aquellos en los que a la vez que se mantiene el bienestar social de sus miembros, se alcanzan los objetivos. Esta dualidad se consigue mediante la participación en el grupo de líderes con dos tipos de roles: **el especialista de tareas** y el **socioemocional**. Las personas que adoptan el rol de especialista de tareas ayudan al grupo a alcanzar su fin, mientras que las que adoptan el rol socioemocional apoyan las necesidades emocionales de sus miembros. Es importante que en el grupo coexistan ambos roles, sin desequilibrios de uno a favor del otro, ya que ello generaría disfuncionalidades.<sup>75</sup>

### e) Cohesión del grupo

## Definición

---



La cohesión es el grado en que los miembros del grupo se sienten vinculados al grupo.

En un grupo cohesionado el nivel de participación de sus miembros en las tareas aumenta, suele existir un mayor nivel de conformidad con las normas, la productividad de sus miembros tiende a ser uniforme, aumenta la moral de sus integrantes y afecta a la permanencia como tal del grupo. No obstante, en un grupo cohesionado puede aparecer también el fenómeno de la conformidad con la mayoría, lo que puede ser perjudicial cuando el grupo realiza tareas intelectuales o cognitivas (*por ejemplo, en grupos orientados a procesos de innovación*).<sup>76</sup>

---

74 Sánchez et al. (2011).

75 Simon y Stürner (2003).

76 Beal et al. (2003).

Los factores que favorecen la cohesión del grupo son el tamaño del grupo (*reducido*), la adecuada diversidad, la identidad de grupo entre sus miembros y la sana competencia, los éxitos y reconocimientos obtenidos, la interacción de sus miembros, la existencia de objetivos compartidos y la atracción personal por el grupo.



*Figura 36. Factores que favorecen la cohesión del grupo. Fuente: Basado en Sánchez et al. (2011, págs. 321-322).*

### f) Composición del grupo

Una cuestión vinculada con la composición del grupo es la relacionada con la heterogeneidad/homogeneidad entre los miembros del grupo en cuanto a sus habilidades, experiencia, capacidades. Es probable que los grupos homogéneos tengan más cohesión que los heterogéneos, pero los heterogéneos pueden gozar de un mayor desempeño, pues disponen de una variedad mayor de habilidades.<sup>77</sup> En tareas complejas, si la comunicación entre las personas con habilidades o capacidades diferentes es fluida, entonces la heterogeneidad favorece al grupo.<sup>78</sup>

## 4.3. Los equipos de trabajo

Un grupo de trabajo y un equipo de trabajo tienen concepciones diferentes dentro del ámbito de administración de empresas.

### Definición



Los equipos son un subconjunto especial de los grupos (Wagner y Hollenbeck, 2004, pág. 353).

Aunque pueda parecernos que trabajar en grupo y trabajar en equipo es equivalente, en realidad no lo es. Para conocer mejor las diferencias entre am-

<sup>77</sup> Sánchez et al. (2011).

<sup>78</sup> Wagner y Hollenbeck (2004).

bos conceptos, en primer lugar, nos vamos a referir a las características de los equipos de trabajo, para posteriormente, plantear las diferencias entre ambas posibilidades.

En un equipo participan un número reducido de personas altamente cohesionadas que tienen habilidades complementarias y que comparten solidariamente la responsabilidad de alcanzar un objetivo común.<sup>79</sup>



*Figura 37. Características de un equipo de trabajo. Fuente: Basado en Postigo (2018).*

Como norma general, se recomienda que el equipo debe contener el mínimo número de personas posible, y que es mejor crear equipos demasiado pequeños que demasiado grandes ya que las personas son más productivas trabajando en equipos pequeños.<sup>80</sup> Se sugiere que debe contener entre 6 a 12 integrantes.<sup>81</sup>

Dentro de las organizaciones, la formación de equipos de trabajo cada vez es más usual dado que les proporcionan de mayor flexibilidad.<sup>82</sup> La formación de un equipo tiene sentido si para alcanzar un fin o meta común se requiere la complementariedad de conocimientos, experiencias y habilidades.

79 Triadó y Gallardo (2007).

80 Wagner y Hollenbeck (2004).

81 Postigo (2018).

82 Sánchez *et al.* (2011).

Para aclarar lo que significa **trabajar en equipo y trabajar en grupo**, se presentan algunas de las **diferencias**:<sup>83</sup>

- **Responsabilidad.** En un grupo de trabajo cada individuo responde por la actividad que realiza para alcanzar el objetivo, pero en un equipo se trabaja de manera común para conseguir un objetivo, es decir cooperativamente. Esto implica que en un grupo la responsabilidad es individual, mientras que en un equipo la responsabilidad es mutua.
- **Independencia vs. interdependencia.** En el trabajo en grupo, cada individuo se ocupa a su manera de las tareas que se le han asignado, mientras que en un equipo, el trabajo de uno de ellos influye e incide en el trabajo individual de los demás. En un grupo de trabajo cada integrante es autónomo en su tarea, sin depender del resto, mientras que en un equipo la realización de las tareas es compartida y coordinada, es decir, las tareas en un equipo están ligadas a las tareas de los demás (*interdependencia*). Teniendo en cuenta que en un equipo existe interdependencia entre sus miembros, resulta fundamental la identidad de las personas que lo componen, ya que según Hill,<sup>84</sup> contar con personas con la experiencia, habilidades, capacidades, conocimientos adecuados en la posición adecuada ayuda a que el equipo alcance sus metas.
- **Evaluación del resultado.** En un equipo el resultado se evalúa globalmente, mientras que en un grupo de trabajo el resultado es fruto del producto del trabajo individual.
- **Habilidades.** Sus integrantes disponen de habilidades, capacidades, experiencias, y conocimientos diferentes, pero deben trabajar de forma complementaria y coordinada. En cambio en un grupo de trabajo, los individuos disponen de similares formaciones y/o capacidades, y el trabajo individual no tiene por qué requerir de la colaboración o cooperación de individuos con otras capacidades.
- **Intensidad de las relaciones.** Las relaciones en los equipos de trabajo suelen ser más intensas y cercanas que en los grupos de trabajo.
- **Liderazgo.** En los grupos de trabajo se puede distinguir la posición del líder y sus tareas respecto a los demás, mientras que en el equipo de trabajo no suele existir como tal, ya que se comparten o rotan según las circunstancias.

Normalmente, los equipos de trabajo se forman una vez que los grupos han madurado. Así, los grupos se convertirán en equipos cuando sus integrantes estén dispuestos a ayudarse y colaborar entre sí para alcanzar un objetivo.<sup>85</sup>

83 Sánchez *et al.* (2011, pág.329).

84 Hill (1982)

85 Sánchez *et al.* (2011).

### 4.3.1. La comunicación en un equipo

La manera de comunicarse entre los miembros del equipo es un indicador del momento en que se encuentra y cómo se comporta el equipo.<sup>86</sup> La investigación demuestra que, aunque podría parecer que los buenos equipos son aquellos que se comunican más asiduamente, esto no es precisamente así: el nivel de comprensión y compenetración de los buenos equipos hace que la comunicación en cuestiones importantes resulte innecesaria, indicando que sus integrantes están de acuerdo con respecto a las cuestiones organizativas importantes. Es fundamental que el equipo llegue a componer un esquema mental o comprensión sobre las tareas a realizar individualmente y de aquellas que realizarán colaborativamente, ya que compartir esquemas mentales produce beneficios que sobrepasan la coordinación.<sup>87</sup> La comprensión mutua ayuda a diagnosticar los problemas puntuales que puedan tener determinados miembros y genera apoyos y respaldos a los miembros que tengan dificultades.

## 4.4. Toma de decisiones

Los individuos y las organizaciones toman decisiones a diario. Las personas que desean viajar deben decidir a dónde irán, qué actividades realizarán, cuándo viajarán, en qué medios de transporte, dónde se alojarán, etc. En ocasiones, estas decisiones conllevan pocos minutos, pero en otras requiere desarrollar un proceso formal de análisis para la toma de decisiones.

En el ámbito empresarial, tomar una decisión es una actividad esencial, pudiendo tener algunas de ellas una gran trascendencia: equivocarse en la toma de decisiones puede acarrear graves consecuencias (pérdidas de beneficios, puestos de trabajo, etc.), por lo que se necesitan cubrir riesgos e incrementar la posibilidad de elegir la mejor decisión posible. Los modelos de decisión tratan de determinar la mejor alternativa que permite alcanzar uno o varios objetivos. En este apartado nos centraremos en el estudio de las decisiones en el ámbito empresarial.

### Idea



Tomar una decisión consiste en elegir una de las alternativas que se considere la más adecuada para alcanzar un objetivo o varios, considerando los recursos limitados de que se dispone.

<sup>86</sup> Postigo (2018).

<sup>87</sup> Wagner y Hollenbeck (2004, pág. 363).



## Definición

La toma de decisiones es el “proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos” Díez de Castro et al. (2001).

Podemos clasificar las decisiones atendiendo al alcance o nivel jerárquico donde se toma la decisión, distinguiendo entre decisiones estratégicas o de planificación, decisiones tácticas y decisiones operativas. También pueden clasificarse atendiendo a la naturaleza del problema, en decisiones programadas y no programadas.



*Figura 38. Tipos de decisiones atendiendo a la naturaleza del problema.  
Fuente: Elaborado a partir de Sánchez et al. (2011, p. 118-119).*

### 4.4.1. Principales modelos de toma de decisiones

Podemos destacar varios enfoques que han abordado el proceso de toma de decisiones:

- En primer lugar, **desde un punto de vista racional**, la toma de decisiones plantea la identificación de las alternativas disponibles, se analizan

las consecuencias que supondría adoptar cada una de ellas, para posteriormente comparar dichas consecuencias. Este enfoque supone que el decisor deba definir su función de utilidad, lo que supone establecer su preferencia por cada una de las consecuencias. A partir de este enfoque se plantea el **modelo racional de toma de decisiones o modelo de optimización**.

El proceso racional de toma de decisiones (*Figura 39*) consta de una serie de tareas enfocadas a tratar de seleccionar la mejor alternativa de entre las posibles (*maximizar la utilidad*). Comienza con un análisis del problema, seguido por la identificación de los criterios de decisión que contribuyen a la resolución y la ponderación de tales criterios. A continuación, se determinan las alternativas que pueden dar solución al problema y se evalúan cada una de ellas de acuerdo a los criterios previamente establecidos. Para finalizar, se selecciona la mejor alternativa de las evaluadas y se implanta.

Dependiendo de la información que se disponga, la evaluación de las alternativas se puede realizar en condiciones de certeza, riesgo y de incertidumbre:

- Las situaciones de certidumbre o certeza son las más inusuales ya que requiere un conocimiento de toda la información necesaria para tomar una decisión.
- En una situación de riesgo, el decisor puede conocer las probabilidades de ocurrencia de cada alternativa y, por tanto, las probabilidades asociadas a cada resultado.
- En una situación de incertidumbre, el decisor dispone de información incompleta o bien desconoce las alternativas de decisión o sus consecuencias, por lo que la toma de decisiones se basa en supuestos.



*Figura 39. El proceso racional de toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez et al. (2011, págs. 122-126).*

- Otro de los enfoques es el que considera la adopción de **decisiones con racionalidad limitada** o que conlleva adoptar soluciones satisfactorias. Parte de la consideración de que, cuando el decisor se enfrenta a problemas complejos, donde no dispone de información completa (racionalidad limitada), entonces reduce la complejidad del problema a un estado que

le permita comprenderlo con facilidad. A partir de este enfoque se plantea el **modelo de racionalidad limitada o satisfactorio**.

- El enfoque del procedimiento organizacional y el enfoque político parte de la idea de que en las empresas existen varios objetivos fruto de la coexistencia de varios grupos de personas, cada uno con sus propios objetivos comunes. En estas situaciones, el **procedimiento organizacional** plantea seguir normas o reglas sencillas para tomar decisiones. Se suele elegir la primera alternativa que se encuentra satisfactoria, sin seguir analizando el resto de alternativas.

El **enfoque político** considera los juegos políticos y de poder, recurriendo a la negociación para alcanzar una solución que satisfaga las reivindicaciones de cada grupo a través del consenso.

#### 4.4.2. La toma de decisiones en grupo

Muchas decisiones en las empresas son tomadas por un grupo de personas. No se puede afirmar que cualquier decisión adoptada por un grupo sea, por sí misma más acertada que la tomada individualmente. Lo importante es determinar cuándo es conveniente que una decisión la adopte un grupo, conociendo las ventajas que supone la toma de decisiones grupales frente a las individuales.

Ventajas de la decisión grupal (desventajas de la individual)	Desventajas de la decisión grupal (ventajas de la individual)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más conocimientos e información más completa</li> <li>• Más variedad de opiniones</li> <li>• Más aceptación de una solución</li> <li>• Más legitimidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan más tiempo</li> <li>• Presiones para adaptarse</li> <li>• Dominio de algunos miembros</li> <li>• Responsabilidad ambigua</li> </ul>

*Tabla 9. Ventajas y desventajas de la toma de decisiones grupales. Fuente: Sánchez et al. (2011, pág.138).*

Existen métodos que pueden aplicarse para ayudar a superar las desventajas de las decisiones grupales, como la tormenta de ideas (brainstorming), la técnica del grupo nominal y el método Delphi.

## 4.5. Problemas y conflictos

### 4.5.1. Problemas: origen, tipos y fases de análisis

El análisis de los problemas está claramente ligado a la toma de decisiones desde el momento en que se debe buscar y seleccionar una alternativa para la

solución a cada problema. En las organizaciones, los problemas no siempre tienen una connotación negativa. Es más, deben entenderse como “la desviación existente entre la situación deseada y la situación real” (Gallego y Casanueva, 2016, pág. 31). Además, cuando una empresa se asienta en el control de todas las situaciones, pierde la capacidad de responder a nuevos desafíos (Huete y García, 2017). Así que los problemas son, en la mayoría de los casos, oportunidades de mejora y pueden llegar a ser muy provechosos para las empresas porque son una fuente de adaptabilidad a nuevos escenarios.

Atendiendo a Gallego y Casanueva (2016), los problemas pueden tener origen:

- **Interno a la empresa:** relacionado con las funciones, empleados, actuación de directivos, cumplimiento de los objetivos, etc.
- **Externo pero vinculado a la empresa:** proveniente de clientes, proveedores, competidores, administración pública, coyunturas sociales y económicas, crisis sanitarias, etc.

Según el tipo de problema, se requerirá un procedimiento o solución diversa. Así, se distinguen entre:

- **Problema familiar o rutinario,** en el que la toma de decisión para una solución es relativamente sencilla, está estructurada y, generalmente, no requiere de la intervención de otros miembros de la estructura de la empresa porque solo afectaría a las personas implicadas.
- **Problema nuevo,** en el que la incertidumbre, falta de previsión o incluso tratar de ajustarse a soluciones preestablecidas no adecuadas al problema, complejiza la toma de una decisión para su resolución. Generalmente requiere la intervención de varios niveles de decisión.

En cualquier caso, para la adecuada solución se requiere de un correcto el **análisis del problema**, que se realizan siguiendo estas tres fases:

- **Identificación del problema:** para detectar todos los elementos y factores que inciden o están involucrados en el problema.
- **Estudio de las causas:** normalmente, un problema (sobre todo, si es nuevo) suele tener más de una causa y en la búsqueda de una adecuada solución sería necesario evitar simplificarlo identificando lo que algunos autores denominan “red causal”.
- **Valoración del problema:** contribuye a determinar la importancia y urgencia que variará también en función de los intereses de la empresa turística y de las responsabilidades que se asuman. Los problemas deben ser jerarquizados en función de su prioridad.

## Importante

---



“Un problema no acaba cuando se detecta o expone, sino cuando se acuerda una estrategia conjunta para abordarlo y esta se ejecuta exitosamente” (Huetes y García, 2017, pág. 191)

### 4.5.2. Conflictos: tipos, motivos y proceso

El conflicto es también una realidad ineludible que depende fundamentalmente de dos variables: la libertad de expresión de las diferencias y la cordialidad, confianza y respeto de las relaciones entre las personas.

## Definición

---



El conflicto es un proceso que se manifiesta por una confrontación, explícita o tácita, entre dos o más agentes que surge cuando uno de ellos percibe que la otra parte se opone a sus intereses o trata de perjudicarlos” (Sánchez Vizcaíno et al., 2011, pág. 336).

Y, en función de esas dos variables se identifican **cuatro tipos de conflictos** (Huetes y García, 2017, Figura 40):

- **Confrontación:** caracterizado por un entorno sincero pero hostil en el que las discusiones erosionan y agotan el ánimo de los trabajadores. En este contexto será difícil alcanzar soluciones operativas.
- **Omertá o ley del silencio:** en el que el entorno es cordial, de respeto, pero no existe total sinceridad por lo que realmente no afloran los problemas. Habrá poca implicación por parte de los trabajadores para encontrar una solución.
- **Retranca o cinismo:** es un conflicto que causa la peor situación posible para la organización porque no existe una buena relación entre los miembros y, además, no se analizan bien las diferencias. En este contexto hay poca voluntad por revertir la situación.
- **Discrepancia:** es considerado el mejor de los escenarios porque los conflictos se enfrentan de la mejor manera posible ya que difícilmente se personalizan los problemas y la relación cordial es la clave para encontrar soluciones adecuadas y provechosas.



Figura 40: Tipo de conflictos. Fuente: Huete y García (2017, pág.190).

Otros autores clasifican los conflictos atendiendo al **objeto de las diferencias** que, en numerosas ocasiones, pueden estar interrelacionados (Sánchez Vizcaíno et al., 2011). Se distinguen:

- **Conflictos sobre los recursos materiales o inmateriales:** En el primer caso pueden originarse discrepancias por conseguir mayor dotación financiera, tener equipamientos específicos, lograr un tipo de espacio o infraestructura para el desarrollo de las funciones, etc. Mientras que el segundo, se refiere a otro tipo de recursos como la información, poder o prestigio, entre otros.
- **Conflictos sobre los objetivos, procesos y tareas:** En este caso pueden emerger divergencias vinculadas a la orientación estratégica de la empresa, la forma de realizar el trabajo o las metas concretas de cada puesto.
- **Conflictos interpersonales:** Surgen cuando existen diferencias en las ideas, valores y opiniones de los trabajadores en el que, además, entran en juego los sentimientos y los rasgos de la personalidad de los individuos.

En relación con el proceso de conflicto (Figura 41), las dos primeras etapas, la de antecedentes (condicionadas por los factores internos a la empresa, los personales y la comunicación) y la materialización de este (cuando las partes perciben la situación como una amenaza y se involucran emocionalmente en el

conflicto) tienen que ver con los tipos y motivos anteriormente descritos. Mientras que la tercera fase describe la dinámica del conflicto y los estilos generales para gestionarlos: evasión, cesión, imposición, colaboración y compromiso; y, la última atiende a los resultados.

En este sentido, y al igual que sucede con los problemas, no todos los conflictos son perjudiciales para las empresas y organizaciones. Así, se distinguen diferentes consecuencias si se trata de (Figura 41):

- **Conflictos disfuncionales:** son aquellos que, de no ser gestionados y solucionados adecuadamente, **pueden perjudicar a los objetivos y procesos de la empresa.** Los efectos o consecuencias de estos conflictos pueden ocasionar la disminución de la cohesión del grupo de trabajadores, la subordinación de las metas del grupo a los intereses particulares, el aumento de conductas hostiles y la disminución de la comunicación entre empleados.
- **Conflictos funcionales:** son aquellos que, cuando son manejados de manera correcta, pueden tener un potencial beneficioso mejorando el desempeño de las organizaciones. Las **consecuencias positivas** de estos conflictos se materializan en la mejora de la calidad de las decisiones, la estimulación de la creatividad y la innovación, la estabilización o integración de las relaciones personales, la estimulación de la competencia y en un mejor desarrollo de las tareas, entre otros aspectos.



Figura 41. El proceso del conflicto. Fuente: Sánchez Vizcaíno et al. (2011, pág.341).

## Referencias

---



La negociación es considerada el modo racional de afrontar un conflicto en el que los individuos interesados interactúan en una dinámica de oferta y contraoferta para lograr un acuerdo satisfactorio para todas las partes. Para profundizar en ello, se recomienda la lectura detallada de Sánchez Vizcaíno et al. (2011, pág. 348-363). Por último, hay que recordar que entrenar a los trabajadores en estrategias de gestión del conflicto suponen una mejora de la calidad de servicio ofrecido al cliente.

### 4.6. Riesgos laborales: normativa de prevención

Atendiendo a las normativas del Ministerio de Trabajo y Economía Social, todas las empresas tanto públicas como privadas, tienen el deber y la obligación de proteger a sus trabajadores de los posibles riesgos laborales. Para ello, deben contar con un Plan de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y adoptar las medidas que sean necesarias en cada caso (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2022).

La **Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales**, publicada en el BOE núm. 269, de 10 de noviembre, es la Ley general que aún sigue vigente en esta materia. En ella se regula la normativa sobre prevención de riesgos laborales, la política en esta materia para proteger la seguridad y la salud en el trabajo, los derechos y obligaciones de empresarios y trabajadores (entre las que se encuentran la definición del PRL, la evaluación de los riesgos y la planificación de la actividad preventiva), el papel de los servicios de prevención en la empresa, la consulta y participación de los trabajadores, la responsabilidad y sanciones.

Esta ley se ha ido enriqueciendo a lo largo del tiempo con **multitud de Reales Decretos, Órdenes y normativas específicas**, de obligado cumplimiento. Esta evolución legislativa se vincula a los avances sociales y a una mayor responsabilidad en salud y seguridad por parte de los empleadores y trabajadores. Más recientemente, ha sido necesario desarrollar un marco normativo específico para la hostelería y el turismo, motivado por la detección de nuevos riesgos y diferentes situaciones, entre ellos, la crisis sanitaria provocada por la COVID-19. Todas estas leyes pueden consultarse en la página web del Ministerio de Trabajo.

Por su parte, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) es el órgano científico especializado de la Administración General del Estado que tiene como misión el análisis de las condiciones laborales y la promoción y apoyo de la seguridad y salud en el trabajo (INSST, 2022a). El **INSS** ofrece en su espacio web una **recopilación de toda la legislación vigente española** para facilitar la aplicación de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales. Igualmente, en este espacio se puede consultar otro tipo de documenta-

ción como guías técnicas, directrices, notas técnicas de prevención, documentos de divulgación, así como información complementaria de interés de otros organismos competentes en prevención (INSST, 2022b).

## Importante

---



La integración de la temática de seguridad y salud en el trabajo en los estudios de formación profesional es prioritaria para asentar una auténtica cultura preventiva. Es necesario tomar conciencia de que la prevención no comienza en el ámbito laboral, sino en las etapas anteriores, en particular en el sistema educativo (INSST, s.f., pág. 3)

De manera concreta, el INSST (INSST, s.f.), **identifica y tipifica los riesgos generales y específicos de la hostelería y turismo**. Estos son:

- **Riesgos de seguridad:** caídas de personas, golpes y choques, atrapamiento, corte, caída de objetos, caída de objetos por desplome, caída de objetos en manipulación, riesgo eléctrico, incendio, explosión, contacto, térmico (quemaduras), contacto con sustancias químicas peligrosas.
- **Riesgos higiénicos:** exposición a sustancias tóxicas o irritantes, exposición a agentes biológicos, exposición al ruido, exposición a temperaturas.
- **Riesgos ergonómicos:** Manipulación manual de cargas, fuerzas y movimientos repetitivos, trabajos de pie.
- **Riesgos psicosociales:** Estrés, agotamiento laboral, acoso psicológico en el trabajo, acoso sexual, acoso discriminatorio.

## Referencias

---



En el documento “Manual básico de Prevención de Riesgos Laborales Hostelería y Turismo”, publicado por Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (actual INSST), se recogen algunas medidas a implementar para evitar posibles riesgos en diferentes puestos de trabajo. Se recomienda su consulta.

## Tareas

---



Este apartado se trabajará de forma autónoma siguiendo las instrucciones que figuran en la plataforma del Campus Virtual de la UNIA.

## IDEAS CLAVE

La planificación nos permite determinar dónde queremos estar en un futuro y cómo podemos conseguirlo, teniendo en cuenta tanto las amenazas y oportunidades que se presentan como las fortalezas y debilidades de nuestra organización. Se debe de tener una actitud proactiva.

La planificación es necesaria. La planificación estratégica es un proceso y, se puede enmarcar dentro de la Dirección Estratégica. Podemos diferenciar tres niveles de planificación estratégica: corporativa, nivel de unidad de negocio y nivel funcional.

La planificación a nivel corporativo hace referencia a toda la organización y comprende todos los negocios de ésta. Implica decisiones importantes como la definición de misión, el establecimiento de objetivos y metas y el diseño de la cartera de negocios. En relación a esta decisión la empresa debe definir las UEN, analizarlas y evaluarlas, en base a esto definirá la estrategia a seguir.

La planificación a nivel de unidad de negocio tiene sentido en aquellas organizaciones que tienen varios negocios. Comprende decisiones como la definición de misión específica para la UEN y su concreción en objetivos específicos, así como la definición de la estrategia a seguir en cada una de ellas.

La planificación funcional, último nivel de planificación diferenciado hace referencia a la concreción a nivel funcional. La planificación del marketing cobra especial importancia en el papel de creador de valor para el consumidor. Su gestión comprende tanto las decisiones de marketing estratégico como las decisiones de marketing mix. Todo ello enmarcado en el proceso de análisis, planificación, ejecución y control.

La planificación turística aplicada en áreas y destinos turísticos, y que son formuladas desde las administraciones públicas, son instrumentos necesarios para racionalizar el uso del espacio y para adecuar los productos a las nuevas condiciones de la demanda. Deben ser diseñadas atendiendo a estrategias globales en materia de planificación económica y, específicamente, dando respuesta al papel asignado a la actividad turística en los procesos de desarrollo territorial (Vera et al., 2013).

La planificación territorial y la gestión debe tener una visión transversal, dinámica e integradora, y debe atender a las dimensiones sociales, culturales, económicas, medioambientales y funcionales (Troitiño y Troitiño, 2016) para lograr un verdadero desarrollo turístico sostenible.

La primera regla en la planificación de los territorios turísticos es no hipotecar las dimensiones sociales, económicas y ambientales de la sostenibilidad turística. Determinadas decisiones pueden ser irreversibles si no toman en clave de sostenibilidad y deben adoptarse de manera que puedan ser fácilmente adaptables a los cambios de coyuntura turística (Vera et al., 2013).

Hoy en día, la digitalización ya es innata a cualquier actividad turística y comportamiento humano. De manera que, los destinos turísticos sometidos a procesos de evolución continua deberán adaptarse a lo Smart (inteligencia), adoptando nuevas tecnologías emergentes que provocarán, a su vez, nuevos comportamientos sociales. Los destinos deben hacer del aprendizaje y de la adaptación a las tecnologías las capacidades y competencias esenciales para continuar siendo dinámicos y competitivos en clave de sostenibilidad (González-Relaño y Ruiz-Rodríguez, 2020).

Los rápidos cambios del entorno y las continuas modificaciones de las preferencias del turista caracterizan al sector turístico y justifican la necesidad constante de información, de tal manera que el éxito de las empresas turísticas está fuertemente condicionada a su capacidad de adaptación al entorno, siendo las mejor informadas, las que cuentan con mejores herramientas para hacer frente a los desafíos y oportunidades que se les presentan. La información es un importante activo, esencial para que las organizaciones del sector turístico puedan tomar decisiones rápidas y oportunas, con un menor nivel de incertidumbre, que les permita alcanzar sus objetivos y mantener o lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, en un mercado que es cada vez más global.

Contar con información fiable y útil es también primordial para el cliente turístico, ya que le ayuda a planificar su viaje y conocer las alternativas que los destinos le ofrecen para disfrutar de su estancia. Además, los clientes están permanentemente generando información que a las organizaciones turísticas les interesa captar, analizar y explotar. Puede afirmarse que actualmente, ya no nos encontramos en un entorno donde la información se transmita unilateralmente, desde las empresas hacia el cliente, sino que también el cliente puede interactuar con la información y crearla.

Para que la información pueda ayudar en las decisiones, es necesario que esté siempre disponible para que, en el momento preciso, pueda ser visualizada de manera rápida por el responsable de la toma de decisiones, lo que justifica contar con adecuados sistemas de gestión de la información.

Cuando la organización se enfrente a un problema o situación concreta para la que no cuenta con la adecuada y/o suficiente información, será necesario iniciar una investigación comercial o de mercados, que provea, con una adecuada relación coste/beneficio, de la información pertinente y precisa. Existe una gran variedad de métodos o procedimientos que pueden aplicarse en una investigación comercial, cada cual con unas características que los hace adecuados según las necesidades de información y el objetivo de investigación.

El trabajo en grupo y en equipo tienen cada vez más relevancia dentro de las organizaciones, ya que la colaboración entre los miembros es fundamental para la mejora de la satisfacción y motivación en el trabajo y la consiguiente mejora del desempeño de las empresas.

Podemos clasificar los grupos de trabajo atendiendo a varios criterios en grupos formales, grupos informales, grupos permanentes y temporales, grupos

dirigidos desde el exterior, autodiseñados y autodirigidos, La gran variedad de grupos determina su omnipresencia en el interior de las organizaciones.

Las características de los grupos de trabajo determinan su eficacia y funcionamiento. El tamaño, el ejercicio del liderazgo dentro del grupo, la presencia de normas establecidas dentro del grupo, los roles que desempeñan sus miembros, el grado de cohesión de los miembros y su composición del grupo va a influir decisivamente en que el grupo alcance sus objetivos.

Los equipos de trabajo son un tipo especial de grupo, que se caracteriza porque sus miembros se encuentran más cohesionados, disponen de habilidades complementarias y comparten la responsabilidad común en los resultados del trabajo.

En las empresas se deben de adoptar decisiones continuamente, pero no sólo por parte de la alta dirección de la empresa, ya que en cualquier momento cualquier trabajador debe tomar decisiones que afecte a su puesto de trabajo o departamento.

Para tomar una decisión se necesita formular adecuadamente el problema, determinar cuidadosamente las distintas alternativas de solución y sus resultados, para pasar después a un análisis evaluativo de cuál es la mejor alternativa para resolver el problema.

La toma de decisiones se puede abordar desde diferentes enfoques básicos: el modelo racional o modelo de optimización, en el que se pretende que la decisión maximice la utilidad, el modelo de racionalidad limitada, en el que se busca que con la decisión aporte una solución satisfactoria, el enfoque organizacional, donde se adoptan reglas o normas sencillas en la decisión, y por último, el enfoque político, que considera el ejercicio del poder y la negociación para conseguir una solución satisfactoria.

Las decisiones pueden tomarse de forma individual o en grupo, con las ventajas e inconveniente que implica, pudiéndose utilizar diferentes métodos de toma de decisiones grupal y de generación de ideas, que sistematizan el proceso de toma de decisiones grupal.

Existen varios tipos de problemas y conflictos en el seno de las empresas que tienen como causas más comunes: el uso de un estilo de comunicación no apropiado; falta de alineación de los trabajadores en la toma de decisiones; discrepancias en los intereses por divergencia de objetivos; y/o, diferencias de valores y creencias entre las partes, entendidas estas como comportamientos irrenunciables de cada individuo. No obstante, los problemas y conflictos no pueden ni deben entenderse exclusivamente en sentido negativo, ni percibirse como un peligro, sino que deben afrontarse como una oportunidad de mejora.

El profesorado de formación profesional de hostelería y turismo debe preparar al alumnado en materia de prevención de riesgos laborales porque, como futuros trabajadores del sector, tienen el derecho y el deber de estar protegidos frente a cualquier riesgo laboral y tener garantizada la salud y la seguridad en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albacete Sáez, C. A., y Herrera Fernández, M. (2012). *Las tecnologías de la información y comunicación en el sector turístico: una aproximación al uso de las redes sociales*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting of Strategic Planning*. Editorial Prentice Hall. En Martin Armario, E. (1999): *Marketing*. Editorial Ariel.
- ADESGAM- Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama (2020). *Situación del turismo en el destino Sierra de Guadarrama 2020*. Recuperado de: <https://sierraguadarrama.info/wp-content/uploads/2020/12/2020-.Situaci%C3%B3n-del-turismo-en-el-destino-Sierra-de-Guadarrama.-Diagn%C3%B3stico-y-propuestas-de-desarrollo.pdf>
- Andreu, R., y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, (326), 63-72.
- Ansoff, H. (1957). *Strategics for Diversification*, Harvard Business Review, septiembre-octubre, págs. 113-124. En Kotler, P. y Armstrong, G. (2018): *Principios de Marketing*. 17ª Ed. Editorial Pearson.
- Antonini, A. (2009). *La medida de la sostenibilidad de la ciudad histórico-turística* (Doctoral dissertation, Università degli studi di Sassari & Universitat Politècnica de Catalunya).
- Ayuntamiento de Sevilla & Junta de Andalucía (2020). *Plan Turístico de Grandes Ciudades de Sevilla*. Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/planes/21/01/PLAN%20TUR%20C3%8DSTICO%20DE%20GRANDES%20CIUDADES%20DE%20SEVILLA.pdf>
- Baggio, R., & Del Chiappa, G. (2014). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. *Information Technology & Tourism*, 14(1), 3-19. <https://doi.org/10.1007/s40558-013-0001-5>
- Barrera-Narváez, C. F., González-Sanabria, J. S., y Cáceres-Castellanos, G. (2020). Toma de decisiones en el sector turismo mediante el uso de Sistemas de Información Geográfica e inteligencia de negocios. *Revista Científica Del Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico de La Universidad Distral Francisco Jose de Caldas*, 38(2), 160-173.
- Beal, K., Cohen, R., Burke, M., & McLendon, C. (2003). Cohesion and performance ingroups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Beltrán López, G. (2019). *Turismo rural online: páginas web y redes sociales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Benidorm (2022). *Benidorm Destino Inteligente*. Recuperado de: <https://benidorm.org/es/smartcity/pagina/benidorm-destino-inteligente>

- Blanco, J. (2015): Libro Blanco de los destinos turísticos inteligentes. *Estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital*, LID Ed., Biblioteca ALTRAN. Madrid
- Bigné Alcañiz, E., Font Aulet, X., y Andreu Simo, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: Esic Editorial.
- Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Anuario Turístico y Sociedad*, (14).
- Bueno Campos, E. Morcillo Ortega, P. & Salmador Sánchez, M. (2006) *Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas*, Editorial Pirámide
- Buhalis, D., y Law, R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: Twenty Years on and 10 Years after the Internet: The State of Etourism Research. *Tourism Management*, 29, 609-623.
- Bustelo Ruesta, C., y Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Patrimonio Histórico*, 34, 226-230.
- Capece, G. R. (2014). *Turismo: gestión de la complejidad*. Buenos Aires: Fundación Proturismo.
- Castro Ricalde, D., Peñaloza Suárez, L., y Tamayo Salcedo, A. L. (2018). Tecnologías en línea populares para viajar: ¿cuáles utilizan los jóvenes universitarios para hacer turismo? *Revista electronica actualidades investigativas en educación*, 18(2), 202-232.
- Cornellá, A. (1994). *Los recursos de información: ventaja competitiva de la empresa*. McGraw-Hill.
- Cornellá, A. (1996). *Información digital para la empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Cornellá, A. (2009). *Infoxicación: buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomía.
- Comisión Europea (2021). *Declaración de Osnabrück sobre la Educación y Formación Profesionales como facilitadores de la recuperación y de transiciones justas hacia economías digitales y ecológicas*. Disponible en: Declaración de Osnabrück sobre la educación y formación profesionales como facilitadoras de la recuperación y de transiciones justas hacia economías digitales y ecológicas (todofp.es)
- Comisión Europea (2022). *Educación y Formación Profesionales. Capacidades para hoy y para el futuro*. Disponible en: Educación y formación profesionales: Capacidades para hoy y para el futuro (todofp.es)
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- De Bono, E. (1993). *Más allá de la competencia*. Barcelona: Paidós.
- Del Chiappa, G. & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- De Pablos Heredero, C., Izquierdo Loyola, V., López-Hermoso Agius, J., Martín-Romo Romero, S., y Montero Navarro, A. N. (2001). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

- De Pablos Heredero, C., López-Hermoso Agius, J. J., Martín-Romo Romero, S., y Medina Salgado, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa* (4ª ed.). ESIC.
- Díez de Castro, E., García del Junco, J., Martínez Jiménez, F., & Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- EXCELTUR (2017). URBANTUR. *Monitor de Competitividad Turística de los destinos urbanos españoles*. Recuperado de: <https://www.exceltur.org/urban-tur/#>
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. Mexico: UTEHA.
- Falcon, J. (2017). *La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación online: El caso de la ciudad de Buenos Aires*. Tesis doctoral, Universidad de La Coruña.
- Fanjul Peyró, C. (2008). La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. *Revista de comunicación y nuevas tecnologías*(11), 1-20.
- Fariños Dasi, J. (2020). La inteligencia territorial en la toma estratégica de decisiones. En M. R. Simancas Cruz, y M. P. Peñarrubia Zaragoza, *El valor de los datos turísticos*. Editorial Tirant Lo Blanch. 23-41.
- Farinós Dasí, J. (2011). Inteligencia territorial para la planificación y la gobernanza democráticas: los observatorios de los territorios. En: *Proyección*, No. 11, p.45-69. Recuperado de <https://bdigital.uncu.edu.ar/13544>.
- Femenia-Serra, F. & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos. En M. T. Cantó López, J. A. Ivars Baidal, & R. Martínez Gutiérrez (Dir.), *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo* (pp. 129–151). Valencia: Tirant Lo Blanch
- Fernández Alles, M. T., y Cuadrado Marqués, R. (2014). El impacto de las nuevas tecnologías en el sector turístico: Aplicación de la realidad aumentada al turismo cultural. *International journal of world of tourism*, 1(2), 10-18.
- Fernández Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernández Sánchez E., & Ramírez Alesón, M. (2021). *Fundamentos para la toma de decisiones estratégicas*. Editorial Pirámide.
- Fernández-Villarán Ara, A. (2017). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales*. Paraninfo.
- Fuentes Fuentes, M<sup>a</sup> M. & Cordón Pozo, E. (Coords.) (2016): *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*, 3ª Ed. Editorial Pirámide
- Fundació Mallorca Turisme (2022a): Diagnóstico de partida y benchmark. *Plan Estratégico de Turismo de Mallorca 2020-2023*. Recuperado de: <https://www.nexmallorca.com/diagnosticodepartida>
- Fundació Mallorca Turisme (2022b). Objetivos y Estrategias. *Plan Estratégico de Turismo de Mallorca 2020-2023*. Recuperado de: <https://www.nexmallorca.com/objetivosyestrategias>

- Fundació Mallorca Turisme (2022c). Plan Operativo. *Plan Estratégico de Turismo de Mallorca 2020-2023*. Recuperado de: <https://www.nexmallorca.com/pla-noperativo>
- Grande Esteban, I., y Abascal Fernández, E. (2003). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Esic Editorial.
- González-Relaño, R. & Ruiz-Rodríguez, F. (2020): El turismo inteligente: ¿un proceso (i)rreversible? En Marchena Gómez M.J (Ed): *¿Distopías reversibles? Los turismos del mañana*. Tirant lo Blanch.
- Gonzalez, J., Gil, C., & Martín, G. (2001). *Manual de prácticas de psicología deportiva*. Biblioteca Nueva.
- Giner Sánchez, D. (2018). *Social Media Marketing en destinos turísticos : implicaciones y retos de la evolución del entorno online*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gretzel, U., Reino, S., Kopera, S. & Koo, C. (2016). Smart Tourism Challenges. *Journal of Tourism*, 16(1), 41-47.
- Guachi Risso, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista española de documentación científica*, 35(4, octubre-diciembre), 531-554.
- Guerras Martín, L.A. & Navas López, J.E. (2016) La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones 5ª Ed. Editorial Civitas-Thomson Reuters (versión online disponible a través biblioteca UGR)
- Hackman, J., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hernández Ortiz, M<sup>a</sup> J. (Coord.) (2020). *Administración de Empresas* 3ª Ed. Editorial Pirámide.
- Hill, G. (1982). Group versus individual performance: are N+I heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91(3), 517-539.
- Hosteltur (2019). *Los DTI, por un turismo más sostenible y para responder al turista digital*. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/133315\\_los-dti-por-un-turismo-mas-sostenible-y-para-responder-al-turista-digital.html](https://www.hosteltur.com/133315_los-dti-por-un-turismo-mas-sostenible-y-para-responder-al-turista-digital.html)
- Huete, R., y Brotons, M. y. (2020). La gestión del conocimiento en la innovación turística. En M. Simancas, y M. Peñarrubia, *El valor de los datos turísticos* (págs. 67-100). Tirant lo Blanch.
- Inmon, B. (1994). *Using the Data Warehouse* (2ª edición ed.). Londres: Wiley and Sons.
- INVAT.TUR (2015). *Manual operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes*. Agencia Valenciana de Turismo. Benidorm. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/invattur/manual-operativo-para-la-configuracin-de-destinos-inteligentes>
- Kinncar, T., y Taylor, J. (1989). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. 17ª Ed. Editorial Pearson.

- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª Ed. Editorial Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens. J. (2003): *Marketing para Turismo*, 3ª Ed. Editorial Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., y Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens. J. (2012). *Marketing Turístico*. 6ª Ed. Editorial Pearson
- Lapiedra, R., Garrigós, F., y Palacios, D. (1999). Análisis de las posibilidades de la utilización de sistemas de información inter-organizativos en el sector turístico. En *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio*, (págs. 1041-1048). Logroño: Universidad de La Rioja.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial* (16ª ed.). Pearson.
- Lin, Y., Cole, C., y Dalkir, K. (2014). The relationship between perceived value and information source use during KM strategic decision-making: A study of 17 Chinese business managers. *Information Processing y Management*, 50(1), 156-174.
- Luque Martínez, T. (1997). *Investigación de Marketing*. Ariel Economía.
- Maraver Tarifa, G. & López Moreno, L. (2020). *Dirección Comercial en Turismo*. Editorial Técnica Avicam.
- Martin Armario, E. (1999). *Marketing*. Editorial Ariel.
- Martín Rojo, I. (2014). *Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico*. 5ª Ed. Editorial Pirámide
- Martín Valles, D. (1999). Las tecnologías de la información y el turismo. *Estudios Turísticos*, (142), 3-24.
- Mediano, L. (2004). *Gestión de marketing en el turismo rural*. Pearson, Prentice-Hall.
- Menguzzato, M. & Renau J.J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Ariel En Hernández Ortiz, Mª J. (Coord.) (2020): *Administración de Empresas*. 3ª Ed. Editorial Pirámide.
- Ministerio de Educación y Formación Profesional (2018) *I Plan Estratégico de la Formación Profesional*. Disponible en: Microsoft PowerPoint - 2019-11-22 I Plan Estratégico de Formación Profesional del Sistema (educacionyfp.gob.es)
- Ministerio de Educación y Formación Profesional (2020). *Plan de Modernización de la Formación Profesional*. Disponible en: plan-de-modernizaci-n-de-la-formaci-n-profesional.pdf (educacionyfp.gob.es)
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Moscoso, P. (1998). Reflexiones en torno al concepto "Recurso de Información". (S. d. Complutense, Ed.) *Revista General de Información y Documentación*, 8(1), 327-342.
- Naciones Unidas (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. Madrid/Nueva York, 2010. Disponible en: [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf)

- Navarro, J., De Quijano, S., Berger, R., & Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 17-28.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2ª ed.). Dykinson.
- Organización Mundial del Turismo (2022). *Glosario de términos de turismo*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos-patrimonio-y-sostenibilidad-del-turismo>. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 78, 212–244.doi: <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2716>
- Oz, E., y Sousa, K. .. (2015). *Administración de los sistemas de información*. Cengage Learning.
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. Nueva York: Addison-Wesley Publishing.
- Pérez González, D., y Placer Maruri, E. (2011). Vigilancia tecnológica en Pymes industriales del metal: conocimiento, adpolicación y medición de sus beneficios. *El Profesional de la Información [en línea]*, 20(5), 495-502.
- Porter, M. (2012). *Ventaja competitiva*. Editorial Pirámide
- Postigo, I. (2018). *Gestión profesional y emocional de equipos*. Madrid: Esic Editorial.
- Pozo Lite, M. D. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa* (3ª ed.). EUNSA.
- Rodrigues Soares, J. R., Remoaldo, P., Gabriel, L. P. M. C., & Perinotto, A. R. C. (2022). Perceptions of the resident of Santiago de Compostela regarding tourism: effects on hospitality. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2109262.
- Russo, A. P. (2002). The "vicious circle" of tourism development in heritage cities *Annals of Tourism Research*, 29(1), 165-182.
- Salanova, M., Prieto, F., & Peiró, J. (1996). Grupos de trabajo. En J. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntexis.
- Sánchez Vizcaíno, G., Albacete Sáez, C. A., Barrales Molina, V., Casado Mateos, A., Escudero Torres, M. Á., Navarro Paule, A., . . . Tamayo Torres, J. (2011). *Administración de empresas*. Pirámide.
- SEGITTUR (2017). *Destinos Turísticos Inteligentes: Visión Estratégica*. Barcelona. Recuperado de. <https://www.diba.cat/documents/74348/0/Presentaci%C3%B3+Carlos+Romero.pdf/b62abd76-8be8-4299-80d2-533ef6ef7816>
- SEGITTUR- Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (2022). Recuperado de: <https://www.destinosinteligentes.es/>
- Simon, B., & Stürner, S. (2003). Respect for group members: intragroup determinants of collective identification and group-serving behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 183-193.
- Swaim, R.W. (2009). *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker*. Editorial John Wiley & Sons, Incorporated.

- Triadó, X., & Gallardo, E. (2007). Cuando el trabajo en equipo no es sólo un grupo de trabajo. *Capital Humano*(206), 98-102.
- Troitiño Vinuesa, M. A., & Troitiño Torralba, L. (2018). Visión territorial del Troitiño, M. A., & Troitiño, L. (2016). Patrimonio y Turismo: Reflexión Teórico-Conceptual y una Propuesta Metodológica Integradora Aplicada al Municipio de Carmona (Sevilla, España). *Scripta Nova*, XX (543). Recuperado de: <http://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/543/19719>
- Turismo Ciudad de Granada (2020). Avances del *Plan Turístico de Grandes Ciudades de Granada 2018-2022*. *DsAvances de trabajos*. Disponible en: <https://labingranada.org/wp-content/uploads/2018/04/Resumen-PTGC-Granada-2018-2022-1.pdf>
- Turismo de Santiago (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2017- 2022*. Disponible en: [https://www.santiagoturismo.com/files/2018/12/20181218140633\\_PETCompostela.pdf](https://www.santiagoturismo.com/files/2018/12/20181218140633_PETCompostela.pdf)
- Velasco González, María (2005). *¿Existe la política turística? La acción pública en materia de turismo en España (1951-2004)*. *Política y Sociedad*, 42 (1). pp. 169-195. ISSN 1130-8001
- Vera. F (Coord), López, F. L., Gómez. M., & Antón, S. (2013). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Tirant Humanidades.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento organizativo. Consiguiendo la ventaja competitiva*. Thomson.