IJIST

TOURISM

© IJIST, 3(1), 2018

INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND TOURISM (IJIST)

REVISTA INTERNACIONAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TURISMO

ISSN: 2530-3260
Huelva (Spain), Vol. 3, Num. 1
1° semestre, mayo de 2018

Grupo de Investigación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa

- Research Group of Information Technology and Communication in Business -

www.gitice.com

IJIST

INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND TOURISM (IJIST)

REVISTA INTERNACIONAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TURISMO

IJIST, 3(1), 2018

3,1

EDITORES (Editors)

Dr. Francisco José Martínez López
Universidad de Huelva, España

Dr. Alfonso Infante Moro
Universidad de Huelva, España

EDITOR ADJUNTO (Assistant Editor)

- Dr. Juan Carlos Infante Moro, Universidad de Huelva, España

COMITÉ EDITORIAL (Editorial Board)

- Dra. Mercedes García Ordaz, Universidad de Huelva, España
- Dr. Juan Carlos Infante Moro, Universidad de Huelva, España
- D. Manuel Gallardo Fernández, Universidad de Huelva, España
- Dña. Julia Gallardo Pérez, Universidad de Huelva, España
- Anca Zavate, University Alexandru Ioan Cuza, Rumania

GESTIÓN COMERCIAL Y DISEÑO (Commercial Manager):
- Juan Carlos Infante Moro, Universidad de Huelva, España

COMITÉ CIENTÍFICO (Advisory Board)

- Dra. Mercedes García Ordaz, Universidad de Huelva, España
- Dra. Paula Luna, Universidad de Sevilla, España
- D. Antonio Guevara Plaza, Universidad de Málaga, España
- Dr. Alfonso Cerezo Medina, Universidad de Málaga, España
- Dr. Juan Manuel Cepeda, Universidad de Huelva, España
- Dra. Cidália Mª Leal Paço, Universidade do Algarve, Portugal
- Dra. Mª Margarida Arraes Viegas, Universidade do Algarve, Portugal
- Dra. Patricia Santos Pinto, Universidade do Algarve, Portugal
- Dña. Laura Guerra Barquero, Universidad de Huelva, España
- Dra. Rocío Arteaga, Universidad Católica San Antonio de Murcia, España
- Dra. Raquel García Revilla, Universidad a Distancia de Madrid UDIMA, España
- Dr. Miguel Ángel Ríos Martín, Universidad de Sevilla, España
- D. Pablo Vicente Torres Carrión, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
- Dra. Carina González, Universidad de La Laguna, España
- Dña. Julia Gallardo Pérez, Universidad de Huelva, España
- Dr. Pedro Palos Sánchez, Universidad de Sevilla, España
- Dr. José Ramón Saura, Universidad Rey Juan Carlos, España
- Dra. Ana Reyes Menéndez, Universidad Rey Juan Carlos, España
- Dra. Noura Aknin, Abdelmalek Essaâdi University, Marroc

© ISSN: 2530-3260

S U M A R I O • C O N T E N T S

IJIST, 3(1), 2018

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 3(1), 2018
Mayo/May 2018

PRELIMINARES (FOREWORD)

Sumario (Contents) 2/3
Editorial 4/5
Francisco J. Martínez y Alfonso Infante

COORDINADOR/COORDINATOR

Dr. Francisco José Martínez López

Universidad de Huelva, España. Catedrático del Departamento de Economía Financiera, Contabilidad y Dirección de Operaciones de la Universidad de Huelva. Ha publicado más de 200 trabajos científicos sobre Sistemas de Información. Rector de la Universidad de Huelva durante los años 2005-2013 y Presidente de la plataforma de certificación universitaria Certiuni. Miembro del Grupo de Investigación "GITICE" de la Junta de Andalucía.

Web Personal: http://www.uajournals.com/fjmartinezlopez
Investigación: http://www.gitice.com

ARTÍCULOS (PAPERS)

• ¿Cómo se evalúa la inversión en Revenue Management en el sector hotelero? 7/21
How to measure Revenue Management investment in the hotel industry?
Miguel A. Domingo-Carrillo, Esther Chávez-Miranda y Bernabé Escobar-Pérez. Sevilla (España).

• Crowdfunding y financiación 2.0. Un estudio exploratorio sobre el turismo cultural 23/34
Crowdfunding and financing 2.0. An exploratory study on cultural tourism
Ana Reyes-Menendez y José Ramón Saura. Madrid (España). Pedro Palos-Sánchez. Sevilla (España).

• El ADNe, la nueva herramienta para la gestión de los recursos humanos 35/55
ADNe, the new tool for the management of human resources
Cristina Santandreu, Elías Azulay, Oscar Morant y José Marín. Valencia (España).

• A network analysis of the academic publications on tourism 57/67
Un análisis de las publicaciones académicas sobre turismo
Sam Freddie y Antonio Pelaez-Verdet. Málaga (España).

• Análisis de los ítems en restaurantes con dos estrellas Michelin. En busca de la satisfacción del cliente 69/84
Analysis of the items in restaurants with two Michelin stars. In search of customer satisfaction
María de los Reyes Moreu, Miguel Ángel Ríos y Cristina Ceballos. Sevilla (España).

• El Intercambio de Documentos Electrónicos (EDI) en España: Sector hotelero 85/93
Electronic Document Interchange (EDI) in Spain: Hotel sector
Alfonso Infante-Moro, Juan-Carlos Infante-Moro, Julia Gallardo-Pérez, Francisco-José Martínez-López y Mercedes García-Ordaz. Huelva (España).

© ISSN: 2530-3260

Sobre la revista (about magazine)

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST) conforma el instrumento de divulgación internacional de los trabajos de investigación e innovación relativos al uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en el Turismo y en sus empresas, con el fin de recoger experiencias y estudios que involucren o influyan a las empresas del tejido empresarial internacional y nacional. Esta publicación incorpora todos los indicadores y parámetros propios de las publicaciones de carácter científico de relevancia. Para ello, cuenta con un prestigioso Comité Científico que ejercen como evaluadores bajo el sistema de evaluación externa denominado "doble-ciego", lo cual asegura la calidad de las publicaciones.

Normas de publicación (Submission guidelines)

«International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» es una revista que provee el acceso libre e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible gratuitamente la investigación al público, lo cual fomenta un mayor intercambio de conocimiento global.
Se rige por las normas de publicación de la APA (American Psychological Association) para su indización en las principales bases de datos internacionales.
Cada número de la revista se edita en versión electrónica.

TEMÁTICA Y ALCANCE
Artículos científicos: Contribuciones científicas originales sobre las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en el Turismo y en sus empresas. Los artículos generalmente tienen una extensión entre 3.000 y 10.000 palabras y son revisados por el sistema de pares ciegos.

Reseñas bibliográficas: Se recogen textos descriptivos y críticos sobre una publicación de interés actual.

APORTACIONES
Los trabajos deben ser originales, sin haber sido publicados en ningún medio ni estar en proceso de publicación, siendo responsabilidad de los autores el cumplimiento de esta norma y deben tratar un tema actual y de interés público.

Los manuscritos se presentarán en tipo de letra arial, cuerpo 11, interlineado simple, justificados completos y sin tabuladores ni retornos de carros entre párrafos. Sólo se separarán con un retorno los grandes bloques (autor, títulos, resúmenes, descriptores, créditos y apartados). La configuración de página debe ser de 2 cm. en todos los márgenes (laterales y verticales). Los trabajos han de venir en formato .doc, .docx o .odt.

La extensión estará comprendida entre 3.000 y 10.000 palabaras.

Es importante que los manuscritos no contengan ninguna información que pueda dar a conocer la autoría.

EVALUACIÓN DE MANUSCRITOS
El Consejo de Evaluadores Externos de «International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» es un órgano colegiado esencial para poder garantizar la excelencia de esta publicación científica, debido a que la revisión ciega basada exclusivamente en la calidad de los contenidos de los manuscritos y realizada por expertos de reconocido prestigio internacional en la materia es la mejor garantía y, sin duda, el mejor aval para el avance de la ciencia y para preservar una producción científica original y valiosa.

La evaluación de manuscritos por expertos internacionales, en consecuencia, es la clave fundamental para seleccionar los artículos de mayor impacto para la comunidad científica.

Esta revisión permite también que los autores, una vez que sus manuscritos son estimados para ser evaluados, puedan contar con informes objetivables sobre los puntos fuertes y débiles de sus manuscritos, en virtud de criterios externos.

Todas las revisiones en «International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» emplean el sistema estandarizado internacionalmente de evaluación por pares con «doble ciego» que garantiza el anonimato de los manuscritos, auditados dentro de la Plataforma «OJS», Open Journal System, generándose un promedio de cinco informes por cada manuscrito.

Normas de publicación / guidelines for authors (español-english) en: www.ijist-tourism.com

Grupo editor (Publishing Group)

GITICE (Grupo de Investigación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa)
www.gitice.com

Editorial

Editorial

Dr. Francisco José Martínez López
Dr. Alfonso Infante Moro
Editores

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST) (ISSN: 2530-3260) es una revista científica de investigación multidisciplinar en relación con el uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en el Turismo y en sus empresas. Con una doble vocación, recoger las experiencias de investigadores a título personal y las experiencias institucionales.

Esta revista científica de ámbito internacional para la reflexión, la investigación y el análisis de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en el Turismo y en sus empresas, se publicará en Español e Inglés.

Editada desde noviembre de 2016, se presenta como una revista con periodicidad semestral y con rigurosa puntualidad cada semestre, los meses de mayo y noviembre. La revista cuenta con un consejo científico asesor formado por investigadores prestigiosos nacionales e internacionales en este ámbito, pertencientes tanto a instituciones universitarias como a centros de investigación e instituciones superiores de América y Europa esencialmente.

GITICE

www.gitice.com

© ISSN: 2530-3260

Editorial

Editorial

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), como revista científica que cumple los parámetros internacionalmente reconocidos de las cabeceras de calidad, incluye en todos sus trabajos resúmenes y abstracts, así como palabras clave y keywords en español e inglés. Todos los trabajos, para ser publicados, requieren ser evaluados por expertos, miembros de los comités asesores y de redacción de la publicación y se someten a revisión de pares con sistema «ciego» (sin conocimiento del autor). Sólo cuando reciben el visto bueno de dos expertos los mismos son aprobados. En cada trabajo se recoge la fecha de recepción y aceptación de los mismos.

En sus diferentes secciones, en las que prevalece la investigación, se recogen monografías sobre temáticas específicas de este campo científico, así como experiencias, propuestas, reflexiones, plataformas, recensiones, informaciones para favorecer la discusión y el debate entre la comunidad científica y profesional de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en el Turismo y en sus empresas. En sus páginas, los investigadores cuentan con un foro de reflexión crítica, con una alta cualificación científica, para reflexionar y recoger el estado de la cuestión en esta parcela científica, a fin de fomentar una mayor profesionalización del uso de las mismas.

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST) recepciona trabajos de la comunidad científica (universidades, centros de educación superior), así como de profesionales de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en el Turismo de todo el mundo. La revista es editada por el Grupo de Investigación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa (GITICE), formado por profesionales, docentes e investigadores universitarios de las universidades de Huelva, Sevilla, Granada, Autónoma de Madrid, así como por profesores internacionales, tanto en América como en Europa. Este Grupo de Investigación funciona desde 1993, interesado en promover las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el mundo empresarial, siendo sus principales líneas de investigación: el Análisis de los Sistemas de Información Empresariales (TPS, DSS, ERP,...) e Interempresariales, el E-Comercio, la E-Administración, los Nuevos Modelos de Internet, la WEB 2.0, 3.0 y 4.0, la transmisión del olor por Internet, el Intercambio Electrónico de Documentos, la robótica aplicada a la Dirección de Empresas, el comportamiento del consumidor en Internet, Internet y Turismo, Contabilidad Digital y Teletrabajo.

© ISSN: 2530-3260

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)

Recibido: 21-02-2018 / Revisado: 29-04-2018
Aceptado: 29-04-2018 / Publicado: 15-05-2018

IJIST, 3(1), 2018

¿Cómo se evalúa la inversión en Revenue Management en el sector hotelero?

How to measure Revenue Management investment in the hotel industry?

Miguel A. Domingo-Carrillo[1], Esther Chávez-Miranda[1], Bernabé Escobar-Pérez[1]

[1] Universidad de Sevilla, España

piter@us.es , revenue@us.es , bescobar@us.es

RESUMEN. Aunque numerosos trabajos han abordado los beneficios de Revenue Management, medidos básicamente por el aumento de los ingresos, no hemos encontrado evidencia de que se haya realizado una evaluación económica completa, capaz de demostrar la utilidad económica de esta inversión para la empresa.
Por ello, hemos realizado un estudio exploratorio basado en entrevistas semiestructuradas a expertos que nos ha permitido conocer, entre otras cuestiones, las causas de la reticencia a proporcionar datos financieros que caracteriza al sector hotelero, el momento en que deciden invertir en Revenue Management y la evolución que han experimentado desde entonces, los motivos que impulsan a los hoteles a invertir en Revenue Management, los responsables de tomar esta decisión, los componentes que consideran en la inversión en Revenue Management, los criterios que se utilizan para evaluarla, en particular, el software utilizado, los principales beneficios de Revenue Management y la forma en que se pueden cuantificar.

ABSTRACT. In spite of numerous works having dealt with the benefits of Revenue Management, basically measured through the increase of revenues, we have not found evidence that a complete economic evaluation has been carried out which is able to demonstrate the economic usefulness of this investment for the firm.
We have done an exploratory study based on semi-structured interviews of experts. Among other matters, this has enabled us to know the causes of the hotel sector's characteristic reticence to provide financial data, when they decide to invest in Revenue Management and the evolution which they have experienced since then, the reasons which drive them to invest, those who are in charge of making this decision, the components that they consider in this investment, the criteria which they use to evaluate it, in particular the software used, the main benefits of Revenue Management and the way in which these can be quantified.

PALABRAS CLAVE: Revenue Management, Sector hotelero, Evaluación económica, Entrevistas semiestructuradas.

KEYWORDS: Revenue Management, Hotel sector, Economic evaluation, Semi-structured interviews.

1. Introducción

Son numerosos los trabajos que abordan los beneficios derivados de Revenue Management, medidos básicamente a través del aumento de los ingresos (Hanks, Cross & Noland, 1992; Weatherford, 1995; Underwood, 2003; Emeksiz, Gursoy & Icoz, 2006). Algunos autores coinciden al afirmar que proporciona un incremento adicional de los beneficios de entre el 2 y el 5% (Smith, Leimkuhler & Darrow, 1992; Cook, 1998; Kimes, 1999; Kimes, Barrash & Alexander, 1999).

Ahora bien, la implantación de Revenue Management supone una inversión que en lógica económico-financiera ha de ser rentable, sobre todo, en un entorno de crisis, con la escasez de recursos que la caracteriza. Esto implica que no sólo hayan de considerarse los beneficios que de ella se derivan, sino también sus costes. Por tanto, sería necesario llevar a cabo una evaluación económica, aunque sea mínima, de la inversión en Revenue Management en general y del software específico de Revenue Management en particular, lo cual supone la única solución capaz de superar la sola consideración de sus ventajas e inconvenientes y poder demostrar adecuadamente su utilidad económica para la empresa (Escobar, 1997).

Habida cuenta que los datos acerca de la implantación de Revenue Management en hoteles alcanzan cifras muy elevadas y que además constituye un área en crecimiento, el análisis de la inversión, en general, y de software, en particular, supone una cuestión de importancia. En este sector, se ha evolucionado entre los años 2005 y 2015 desde una implantación del 60 al 100 % de los hoteles y entre el 25% y el 35% aseguran emplear un software específico como apoyo para su gestión (Chávez-Miranda, 2005; Talón-Ballestero, Figueroa-Domecq & Vacas-Guerrero, 2008; Domingo-Carrillo, 2016).

Así, una evaluación económica rigurosa y continuada de todas las inversiones, proporcionaría un lenguaje común a la empresa para valorar distintas alternativas (Parker & Benson, 1988), además de que cuando se mide y se informa sobre el rendimiento, las mejoras se aceleran (Monson, 1985).

Entre las principales razones que pueden llevar a evaluar la inversión en Revenue Management, siempre influenciada lógicamente por el/los objetivo/s de la propiedad, destaca la ya aludida de la limitación de recursos. En concreto, al no poseer un mecanismo regulador como lo es el sistema de precios en el mercado para asignar dichos recursos escasos, las empresas han de establecer criterios que permitan distribuirlos de manera eficaz y eficiente entre los distintos proyectos de inversión alternativos (Escobar, 1997). Aunque algunos estudios previos reconocen dicha importancia no proporcionan las vías que permitan un análisis de costes detallados y estructurados de forma que se permita la cuantificación de estos y asignación expresa a las actividades de Revenue Management. Máxime cuando resulta ser una actividad que proporciona incrementos en el valor de la compañía (Geraghty & Johnson, 1997), proporciona mejoras en la productividad e incrementa la demanda (Elimam & Dodin, 2001; Kimes & Thompson, 2004), incrementa la utilización del inventario perecedero (Elimam & Dodin, 2001).

La segunda, íntimamente relacionada, es la rentabilidad que debe obtener la empresa para satisfacer a sus propietarios. Como ha de obtener sus recursos de su entorno más cercano y ha de retribuirlos, necesita invertirlos en proyectos que le proporcionen una rentabilidad suficiente para poder compensar a sus propietarios por los riesgos que asumen (Levy & Sarnat, 1994). En este sentido, aunque se atribuya a Revenue Management la ventaja de alcanzar más rápidamente el retorno de la inversión -ROI- (Lippman, 2003) también es cierto que dicho indicador utiliza para su cálculo los ingresos globales obtenidos por la propiedad, por lo que no necesariamente deberían atribuirse en exclusiva a la actividad de Revenue Management.

Así pues, aun siendo ampliamente conocidas las importantes posibilidades que ofrece la aplicación de Revenue Management apoyado en el uso de las tecnologías de la información en la empresa hotelera, a nuestro juicio, la entidad de la inversión necesaria y sus repercusiones en todos los demás ámbitos de la organización, hacen necesario evaluar la conveniencia efectiva de su realización. En este intento, hemos de analizar de forma adicional la inversión en software de Revenue Management debido al imprescindible papel que desempeña en

las etapas iniciales de implantación y como apoyo para todo el proceso de adopción de decisiones sobre Revenue Management (Kimes, 1989; Jauncey, Mitchell & Slamet, 1995; Griffin, 1996; Luciani, 1999; Chávez-Miranda, 2005; Chávez-Miranda, Ruiz-Jiménez & Pérez-Díez de los Ríos, 2014).

Más tarde, una vez que Revenue Management está implantado en la empresa hotelera, sería necesario verificar las contribuciones que realmente aporta, controlando tanto las prestaciones técnicas como los resultados económicos que se derivan específicamente de esta actividad. Con ello, se pretende que se le apliquen los mismos instrumentos de planificación, programación y control empleados en la gestión de cualquier otro proyecto empresarial (Meneguzzo, 1993), si bien teniendo en cuenta las particularidades de la inversión en Revenue Management. En particular, su importancia estratégica para la organización, las competencias necesarias para desarrollar los proyectos, sus interrelaciones con la estructura y el proceso de toma de decisiones.

Todo lo anterior se agudiza con la crisis económica porque la facturación no crece y los márgenes se reducen drásticamente, amén de la desaparición del negocio inmobiliario antes asociado a los proyectos hoteleros (Escobar, Lobo & Otero, 2012). En esta coyuntura, la Dirección de la empresa presta una mayor atención tanto a la contención de los costes, como a la exigencia de rentabilidad de las inversiones, incluida la referida a Revenue Management. Cross, Higbie y Cross (2009) ya calificaron en su momento de renacimiento de Revenue Management al impulso que se le otorgó a esta materia por parte de las empresas hoteleras, en términos de inversión, formación y recursos humanos especializados, y que les permitió sobreponerse a las consecuencias sufridas por el sector tras los acontecimientos fatales del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York.

A pesar de todo ello, no hemos encontrado evidencia sobre la justificación económico-financiera de las inversiones en Revenue Management en la literatura especializada, probablemente porque como defienden Chávez-Miranda (2005) y Cross, Higbie y Cross (2009), entre otros, se trata de una cuestión compleja. También influye, sin lugar a dudas, la reticencia por parte de las compañías a la difusión de valores internos de carácter económico como el precio medio, niveles de ocupación, valores de RevPAR tal como se pone de manifiesto por algunos autores (Chávez-Miranda, 2005; Talón-Ballestero, Figueroa-Domecq & Vacas-Guerrero, 2008; Domingo-Carrillo, 2016).

En consecuencia, decidimos llevar a cabo un trabajo de carácter exploratorio que nos permitiera conocer, entre otras cuestiones, las causas de la reticencia a proporcionar datos financieros que caracteriza al sector hotelero, el momento en que deciden invertir en Revenue Management y la evolución que han experimentado desde entonces, los motivos que impulsan a los hoteles a invertir en Revenue Management, los responsables de tomar esta decisión, los componentes que consideran en la inversión en Revenue Management, los criterios que se utilizan para evaluarla, en particular, el software utilizado, los principales beneficios de Revenue Management y la forma en que se pueden cuantificar.

Así pues, el resto del trabajo se estructura como sigue. En el siguiente apartado se aborda el método de investigación utilizado, las entrevistas semiestructuradas con expertos. En el tercero se presentan los resultados obtenidos y en el cuarto las consideraciones finales.

2. Método

Para desarrollar este estudio hemos optado por la entrevista semiestructurada en profundidad que se caracteriza por ser más flexible y abierta, para recoger información cualitativa. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), se puede definir como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras acerca de una cuestión concreta.

Las entrevistas semiestructuradas suelen basarse en una guía de asuntos o preguntas, si bien el entrevistador tiene la libertad de introducir cuestiones para precisar conceptos u obtener mayor información

(Grinnell, 1997). En nuestro caso, hemos utilizado un guión abierto que fue elaborado por los autores y validado por dos expertos en Revenue Management, uno académico y otro profesional, antes de ser utilizado en las entrevistas. En concreto, el guion incluye las siguientes cuestiones:

1. ¿Se dan datos financieros sobre Revenue Management?
2. ¿Cuándo comienzan a invertir en Revenue Management? ¿Cuál ha sido la evolución desde entonces?
3. ¿Por qué se invirtió en Revenue Management? ¿Quién tomó esta decisión?
4. ¿Qué componentes considera dentro de la inversión en Revenue Management?
5. ¿Qué criterio/s se ha/n utilizado para evaluar la inversión en Revenue Management?
6. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales beneficios de Revenue Management?
7. ¿Cómo los mediría/cuantificaría?
8. ¿Por qué se elige un software u otro?

En términos de Grinnell (1997), predominan las preguntas generales que partiendo de planteamientos globales se acercan a la cuestión específica. También hay algunas para ejemplificar y otras estructurales, en las que se pide una lista de ítems a manera de conjunto o categorías.

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), pretendemos obtener respuestas en los términos y con la perspectiva del entrevistado ("en sus propias palabras"). Por ello, los entrevistadores escuchamos con atención, procurando no interrumpir, evitando preguntas directas o que indujeran la respuesta.

Para un clima de confianza y empatizar con el entrevistado, de modo que se relajase y pudiera sincerarse, comentamos previamente con cada entrevistado el propósito de la entrevista y el uso que se daría a la información. Asimismo, atendiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la toma de datos tuvo lugar en los propios hoteles, por considerarse el lugar y ambiente propicios para que los entrevistados se encontrasen más cómodos, estuviesen más dispuestos a colaborar y se sincerasen.

2.1. Recolección de datos

Hemos entrevistado a los responsables de Revenue Management en cuatro hoteles: un Director, un Director Comercial, un Subdirector/Jefe de Recepción y un Revenue Manager, de tres hoteles independientes de distinto tamaño y a un hotel de cadena pequeña, respectivamente. Con carácter previo, los dos investigadores que acudían a las entrevistas, se documentaron adecuadamente sobre la situación y evolución de cada hotel.

Elegimos estos cuatro hoteles para desarrollar las entrevistas porque fueron los únicos que contestaron a las cuestiones que contenían información económico-financiera en un cuestionario que se pasó previamente a 37 hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla y provincia.

Una vez confirmado que el lugar y el contexto eran los adecuados y elegida también la entrevista semiestructurada como técnica o un instrumento para obtener la información, quedaba pendiente la determinación de la unidad de observación, en este caso, los entrevistados. Sobre este particular, hemos de mencionar que siguiendo a Lofland y Lofland (1995), son de especial interés también para nuestro análisis, las organizaciones a las que pertenecen, su origen, control, jerarquía y cultura, así como las prácticas o rutinas que en ellas se llevan a cabo.

Para recoger la información de las entrevistas, ambos entrevistadores hemos tomado notas durante el desarrollo de cada una de ellas, básicamente de las respuestas de los entrevistados, aunque también se añadieron algunas observaciones sobre hechos y percepciones, que nos han ayudado a interpretarla adecuadamente. Ambas se transcribieron en el procesador de textos MS Word.

2.2. Información obtenida en las entrevistas

La información que los entrevistados proporcionaron en las entrevistas, se recogió íntegra y literalmente, en sus propios términos, con la finalidad de poder analizarla para comprenderla en profundidad y, de este modo, responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Por lo que se refiere a la caracterización de los entrevistados, para salvaguardar su anonimato, sólo podemos comentar que todos eran los responsables de Revenue Management en sus hoteles, aunque ocupan puestos diferentes como ya se ha referido.

Las respuestas obtenidas varían en extensión y concreción, pero suponen una aproximación profunda y bastante completa a cada una de las cuestiones que se han abordado sobre Revenue Management, a través de la cual los entrevistados se refieren a eventos, situaciones, percepciones, experiencias, actitudes y emociones, vividos y sentidos en primera persona.

En cuanto a la adecuación de los datos recogidos, aunque eran solo 4 los entrevistados pertenecientes a los hoteles seleccionados, es necesario resaltar que hemos podido contar con hoteles de cadena e independientes, así como de distinto tamaño.

2.3. Análisis de la información obtenida

Una vez terminadas las entrevistas, a partir de sus transcripciones literales, hemos organizado la información obtenida según las cuestiones que formaban parte del guión utilizado. Durante el proceso no se han reducido datos para no perder información, ni descartar datos valiosos.

En los estudios cualitativos, el análisis de los datos no está determinado completamente, pero se recomienda trazar un plan para evitar quedarse sólo en la descripción. Por ello, en nuestro caso, para determinarlo, hemos comenzado por explicitar los propósitos centrales de nuestro análisis cualitativo (Patton, 1990; Grinnell, 1997; Baptiste, 2001): Dar orden a los datos; Organizar la información en categorías, temas y patrones; Describir las experiencias de los entrevistados bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones; Interpretar y evaluar categorías, temas y patrones; Comprender y explicar contextos, situaciones, hechos.

Para conseguir estos propósitos, aun siendo conscientes de que el análisis cualitativo requiere flexibilidad y el investigador goza de mayor libertad para trabajar la información obtenida, para alcanzar un mayor rigor en las tareas analíticas, siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) hemos establecido un plan de trabajo que consta de las siguientes fases:

1. Revisión del material. Nos hemos cerciorado de que los datos estaban preparados convenientemente para el análisis. En nuestro caso, organizados y clasificados por cada uno de los entrevistados, además de ser legibles y completos. Asimismo, se garantizó la confidencialidad a los entrevistados, aunque en dos casos se nos haya dispensado explícitamente de ello.

2. Codificación de los datos. Tras estudiar detalladamente los datos obtenidos (entrevistas, notas de observación, etc.), se codificaron para tener una descripción, resumirlos, eliminar información irrelevante, realizar el análisis cuantitativo y comprender mejor el material recopilado. Se trata de agrupar las unidades de análisis en categorías, para lo cual es necesario definir previamente estas categorías de análisis (de manera similar al análisis de contenido) y etiquetarlas. Las categorías son "cajones" conceptuales.

Las reglas y el esquema de clasificación utilizados se consensuaron entre los investigadores, de forma que las primeras fueran lo más precisas posible y, con ello, se evitase en lo posible la subjetividad y la necesidad de volver a codificar. Por su parte, las categorías fueron impuestas (Baptiste, 2001), ya que coinciden con las cuestiones del guión, habiéndose verificado que están estrechamente relacionadas con los datos.

Cuando las unidades de análisis o significado no han podido ubicarse de manera clara en las categorías previamente definidas, hemos creado la categoría "Otras" y se ha verificado que su contenido no supera el 10%

respecto al conjunto total del material analizado.

A continuación, la codificación se realizó de forma independiente por cada autor y luego se puso en común, para reducir en la subjetividad y para cerciorarnos de estar capturando el significado que buscan transmitir los sujetos entrevistados y que las categorías elegidas eran adecuadas.

3. Interpretación de los datos. En el análisis cualitativo resulta fundamental darle sentido a las descripciones y a los significados de cada categoría. En nuestro caso, todas las preguntas incluidas en el guión, a excepción de las dos primeras que tienen una finalidad más explicativa e introductoria, respectivamente, giran sobre la cuestión de la evaluación económica de la inversión en Revenue Management y, en particular, del software de Revenue Management.

En concreto, se trata de indagar sobre la motivación de la inversión, su cuantificación aproximada a la vista de sus componentes, los criterios utilizados para la evaluación, los beneficios de la implantación de Revenue Management y el modo de cuantificarlos. Como puede observarse, algunas de estas cuestiones guardan entre ellas relaciones temporales (una siempre precede a otra), causales (una es la causa de otra) y de conjunto-subconjunto (una está contenida dentro de otra).

Lógicamente, tuvimos en cuenta la presencia de cada categoría, es decir, la frecuencia con la que aparece en los materiales analizados (¿cuánto es mencionada cada categoría por los sujetos?), determinada mediante el recuento de palabras del procesador de textos MS Word.

4. Descripción del contexto, las situaciones y las personas participantes, con la intención de encontrar patrones de comportamiento, poder explicar mejor los sucesos y, finalmente, mediante la introspección e integración de la información obtenida, tratar de generar nuevas preguntas de investigación y, en definitiva, construir teoría. Para ello, tratamos que la descripción del contexto fuera completa y profunda, además de estar vinculada por el investigador con las cuestiones analizadas en nuestro estudio. Como es lógico, ello incluye la descripción de los sujetos del estudio, los entrevistados, en su propio entorno.

En este sentido, las teorías serían explicaciones plausibles de lo que hemos observado, analizado y evaluado en profundidad. Es lo que se conoce en investigación cualitativa como grounded theory (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) y consiste en que la teoría se obtiene más que de aplicar técnicas estadísticas, de profundizar en experiencias.

5. Aseguramiento de la fiabilidad y validez de los resultados. En el análisis cualitativo no se utilizan coeficientes ni pruebas, sino que se valora, en forma de autoanálisis, la familiarización con los datos recogidos, la codificación y la validación con otros investigadores (Baptiste, 2001).

En esta línea, tras cerciorarnos de la suficiencia de la información obtenida de acuerdo con nuestro planteamiento, de acuerdo con Grinnell (1997) triangulamos los datos obtenidos por los tres investigadores y, posteriormente, pusimos en común los resultados obtenidos por cada uno para asegurarnos de que todos coincidíamos en las reglas a utilizar y habíamos tomado las mismas decisiones (o similares) respecto a unidades, categorías y temas de análisis. Por último, conseguimos retroalimentación directa de los participantes en la investigación, los cuales confirmaron nuestras interpretaciones y nos aseguraron que habíamos capturado los significados que ellos trataban de transmitirnos, así como que nuestras descripciones eran adecuadas y suficientemente completas.

3. Resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos tras la categorización de la información proporcionada por los cuatro entrevistados, siguiendo el mismo orden de las cuestiones del guión.

3.1. Inexistencia de datos financieros sobre Revenue Management

Los entrevistados ponen en relación esta cuestión con la resistencia que caracteriza al sector hotelero a proporcionar datos económico-financieros. Sobre este particular, el entrevistado 2 manifestó que "los hoteles son reacios a compartir su información con otros y cuando lo hacen no suelen ofrecer información real. Hoy en día hay programas que permiten conocer los precios medios de la competencia y no suele coincidir con la

que han dado, suelen estar inflados al alza".

Además, se evidencia que no se trata de una cuestión específica de nuestro país, tal como señaló el entrevistado 3, "no es algo que ocurra solo en Sevilla o en el Sur, es algo propio del sector. En Estados Unidos, por ejemplo, aún se da menos información que en España".

En cuanto a las causas concretas que podrían explicar este comportamiento, el entrevistado 2 comentó que no se divulga este tipo de información porque "al final ni al hotel, ni a la cadena ni a los accionistas les gusta que esos datos vean la luz", aludiendo a que perciben más los peligros de hacerlo que sus beneficios. En esta línea, el entrevistado 4 subrayó "la inseguridad ante el hecho de que tus competidores puedan saber tu estrategia" y utilizar esta información en tu contra, e incluso en referencia a los investigadores por "la desconfianza de lo que se pueda hacer luego con esa información". Sin embargo, respecto a los beneficios de compartir información, el entrevistado 4 señaló que "es bueno para el hotel compartir información con investigadores de la Universidad que posteriormente podrían prestarle ayuda", además de que "resulta absurdo negarse a hacerlo, ya que hoy en día hay herramientas que ya te proporcionan bastante información acerca de la competencia".

Asimismo, el entrevistado 3 lo achacó a "un problema de mentalidad", pudiendo deducirse que la mayoría de los responsables, quizá por su edad, están aún anclados en el paradigma informativo previo a Internet y, por ello, son más reacios a compartir una información que consideran valiosa por escasa, en lugar de compartirla, teniendo en cuenta que existe gran cantidad de ella en la red, con lo cual podrían obtener ventajas significativas para mejorar la gestión de sus propios negocios.

Por último, específicamente sobre Revenue Management, el entrevistado 1 afirmó que "se debe a que en muchos hoteles no existe realmente una política de Revenue Management, van un poco atrasados en este aspecto".

3.2. Fecha de la inversión en Revenue Management y evolución desde entonces

Existen diferencias notables en cuanto a los años que Revenue Management lleva implantado en los hoteles que han participado en el estudio, oscilando entre algo más de 10 años y, aproximadamente, 9 meses, si bien en este último caso debido a que el establecimiento cuenta con poco más de un año de existencia.

A este respecto, el entrevistado 1 reconoció que "en Sevilla la entrada de Revenue Management, se produjo más tarde que en Barcelona y Madrid", así como que en los "inicios se copió el modelo de las aerolíneas, que desde finales de los 70 habían apostado en Estados Unidos por la introducción de Revenue Management". En referencia a su propio hotel, manifestó que "el hotel se decantó por el cambio y apostó por la comercialización online", decidiendo "incorporar la filosofía de Revenue Management y compartiendo sus inquietudes con otros hoteles independientes de Madrid".

Sobre la evolución desde su implantación, destaca la opinión del entrevistado 2 acerca de que "cuando entré a trabajar como Revenue Manager, el sistema que había era muy primitivo, básicamente había dos precios, uno para los días entre semana y otro para los fines de semana. En la actualidad cambio precios a diario. No había ningún Channel Manager. Hoy trabajamos con tres".

A este respecto, el entrevistado 3 abundó sobre el carácter estratégico que Revenue Management ha alcanzado, el cual se demuestra ya que en la actualidad, "si no eres ágil no vendes y las herramientas de Revenue Management te dan esa agilidad, siendo Revenue Management un aspecto crucial en el éxito de la gestión del hotel".

Por otra parte, el propio entrevistado 3 incidiendo en lo anterior, destacó la importancia de Revenue

Management para afrontar la crisis, afirmando "Valoro muy positivamente la implantación de Revenue Management en el hotel para ser rentable. En época de crisis ayudó a no bajar sustancialmente el precio medio de las habitaciones y ahora que empieza a notarse la reactivación económica, ayuda a optimizar el precio". En la misma línea, el entrevistado 2 señaló que "durante la crisis no se alcanzaban los objetivos. Una vez que la misma está pasando nos centramos en aumentar los precios. La crisis no ha motivado implantar Revenue Management, pero si ha ayudado a llevarla mejor".

Asimismo, el entrevistado 3 también resaltó que Revenue Management permitió de forma determinante, "hacer un plan de contingencia para reducir costes" que provocó importantes cambios en el hotel. Tal fue el alcance que fueron "destituidos el Subdirector, la Gobernanta y el Jefe de Recepción, ascendiendo a esos lugares los segundos de cada departamento".

Para concluir, destacar la importancia que el entrevistado 4 otorga a las características personales de quien promueve la implantación de Revenue Management y a su formación previa, reconociendo que "la aplicación de Revenue Management comenzó en diciembre, coincidiendo con mi incorporación al hotel".

3.3. Causas de la inversión en Revenue Management y autoría de la decisión

Sobre este particular, comenzaremos señalando que el entrevistado 1 apuntó a la cuestión del momento concreto de la inversión en Revenue Management, cuando afirmó que "hubo un momento en que el hotel tuvo que decidir si se apostaba por una nueva comercialización, online, más dinámica y dejar atrás la tradicional comercialización, mucho más estática, basada en una tarificación por temporada, muy encorsetada y estanca. Unos veían un caos y otros veíamos una oportunidad de negocio".

A este respecto, los entrevistados dan gran importancia al impacto reconfigurador que supuso la irrupción de internet en el sector turístico en general y para el negocio hotelero en particular[1].

Entre las causas más concretas que según los entrevistados, propiciaron la inversión en Revenue Management, podemos destacar que existe un apreciable consenso sobre que lo que perseguían era el incremento de la rentabilidad del hotel. En palabras del entrevistado 4, se invierte en Revenue Management "para obtener los mejores resultados posibles, maximizar la ocupación y vender lo más caro posible, intentando eliminar los picos de reservas".

El mencionado consenso se resquebraja en lo que se refiere al modo de medir la rentabilidad. Así, por un lado, el entrevistado 2 se refiere a la medida del impacto de cada promoción, afirmando que "el sistema más avanzado con el que cuenta es Expedia, un software que te informa cuándo es mejor lanzar una promoción, calculando la fuerza de las promociones a través de las ventas que ha habido". Por otro, a diferencia de éste, los otros tres entrevistados se refirieron a medidas de carácter económico-financiero, el "resultado contable" según el entrevistado 4 y el RevPAR en el caso de los entrevistados 1 y 3. Este último manifestó que "sus objetivos se centran en alcanzar una disminución de los costes y un incremento del precio medio", para de este modo, alcanzar un mayor RevPAR.

Sobre este particular, el entrevistado 1 sostuvo que "la métrica a analizar ha ido cambiando con el transcurso de los años, desde el Yield y RevPAR, más tradicionales, hasta el Precio Medio Neto, donde al precio medio por habitación se le detraen los costes de distribución, principal variable que trata de controlar hoy en día el hotel, una vez alcanzado el objetivo de ocupación".

Ahora bien, es necesario matizar esta afirmación, pues siendo razonable en un hotel como éste con una ocupación media anual del 90%, no lo sería para la inmensa mayoría de la competencia que no alcanza, en

[1] Para profundizar sobre la evolución en la complejidad que ha ido suponiendo el incremento de canales de comunicación y distribución en la gestión de RM, puede consultarse Vinod (2009) para las aerolíneas y Choi y Kimes (2002) y Maier (2012), para los hoteles. Este último se centra concretamente en la paridad de precios.

muchos casos ni de lejos, estas cifras. Estos otros hoteles se ven mucho más afectados por la situación descrita por el propio entrevistado 1 cuando señaló que "las OTAs tienen en la actualidad mucha fuerza a la hora de gestionar las comisiones, siendo bastante altas en la mayoría". Por el contrario, en los hoteles con una alta ocupación ya consolidada, "lo que se considera primordial para el hotel es poder controlar la venta de intermediación", también en palabras del entrevistado 1.

Por lo que se refiere al protagonismo al decidir la inversión en Revenue Management, la casuística es amplia, como podría haberse deducido de las propias características de los hoteles a los que pertenecen los entrevistados. En los casos 1 y 4, el impulso partió del equipo de Revenue Management, tal como señaló el entrevistado 4 al significar que "la decisión de implantar Revenue Management la toman el Director y el Jefe de Recepción, por ejemplo, hacen todos los cambios en el motor de reservas, en el Channel Manager, indican cómo distribuir las disponibilidades entre los diferentes canales de venta, así como otras decisiones como determinar o no una estancia mínima. Se encargan también de definir la estrategia comercial óptima".

Por su parte, el entrevistado 2 contestó que "lo decidió el Director, una vez que la Directora General de la cadena lo estimó pertinente al observar que lo poseían otras cadenas de la competencia", cuestión lógica al tratarse de un hotel perteneciente a una cadena. Por último, el entrevistado 3, Director de un hotel independiente, respondió que en su caso "lo decidió el Director tras el consentimiento del propietario, quien confió plenamente en él", si bien posteriormente "en el hotel hay formado un equipo de Revenue Management, formado por el Director, la Jefa de Recepción, el Director Comercial y la Jefa de Reservas, la cual ejerce las veces de la Yield Manager del hotel".

3.4. Componentes de la inversión en Revenue Management

A este respecto, existe un importante consenso sobre que los tres "pilares fundamentales" de una inversión en Revenue Management en palabras del entrevistado 1 son "la formación en Revenue Management, las tecnologías de la información y de la comunicación, sobre todo hardware y software, y los recursos humanos".

Sin embargo, se aprecian importantes diferencias entre los hoteles en función del momento en que se encuentran con respecto a la implantación de Revenue Management. De este modo, los que se encuentran en las etapas más tempranas invierten menos, tal como se desprende de lo manifestado por el entrevistado 2, "los 3 channel manager con los que trabajo habitualmente, 2 son gratuitos y el otro supone un gasto mensual de 900 €. Considero también importante la formación sobre aspectos de Revenue Management, pero la mayor parte de la formación recibida ha sido gratuita, impartida por Andalucía Lab, bueno y también un curso a distancia de la Universidad Alfonso X el Sabio".

Por el contrario, los hoteles con mayor experiencia invierten mayores cantidades, tal como puso de manifiesto el entrevistado 1, cuando comentó que "el PMS Millenium era ya poco importante para aplicar Revenue Management. Se dedicaba más tiempo a introducir información que a analizarla para poder tomar decisiones. Eso provocó que se cambiaran a Opera, un software con garantía suficiente de ser un gran software. Por tanto, apostamos por un caballo ganador". Asimismo, también lo hacen de forma continuada, tal como se deduce las afirmaciones del propio entrevistado 1, por un lado, acerca de que "su inversión en software y hardware, juntas, supusieron el 16,10% sobre las inversiones totales del hotel en 2013 y el 7,97% en 2014" y, por otro, de que "actualmente están trabajando en un proyecto conjunto con Room Mate sobre Business Intelligence".

Por último, ninguno de los entrevistados mencionó los costes internos en los que incurrieron al implantar Revenue Management, entendidos principalmente como la cuantificación, al menos aproximada, del coste del personal del hotel que desatendiendo sus tareas cotidianas realizaron el proceso de implantación.

A este respecto, tan sólo el entrevistado 3 hizo un esfuerzo por cuantificar los costes que habría que atribuir a Revenue Management en su funcionamiento ordinario, es decir una vez implantado, manifestando que habría

que asignarle "el Revenue Manager casi en su totalidad, más del 80%. Un 25% del tiempo del Director Comercial, un 12% del tiempo de la Jefa de Recepción y un 10% del tiempo del Director".

3.5. Criterios utilizados para evaluar la inversión en Revenue Management

Sobre la evaluación de la inversión en Revenue Management, existe unanimidad acerca de que "no hay un proceso de evaluación formalizado" en palabras del entrevistado 3. Incluso, matizando un poco más, podemos afirmar que esta evaluación no se realiza ni antes, ni durante, ni después de la inversión en Revenue Management, lo cual implica que no se constatan, en modo alguno, los beneficios previsibles que la misma acarrearía.

A este respecto, el entrevistado 1 se refirió a la dificultad de delimitar adecuadamente la inversión en Revenue Management, ya que "el coste de la inversión se da por hecho, si bien no todo está asociado a Revenue Management. El hotel no es un sistema cerrado y estanco, todos los departamentos están interrelacionados y una variable no afecta solo a una cosa dentro del establecimiento, no es sólo de Revenue Management".

Asimismo, este mismo entrevistado defendió que para evaluar la inversión en Revenue Management, no se pueden aplicar "criterios de valoración tradicionales", sino otros alternativos. A este respecto, el mismo entrevistado 1 señaló que "la comercialización online está formada por: Revenue Management, visibilidad y reputación online. Los tres elementos se relacionan como si fuesen vasos comunicantes, con lo cual hay que luchar para conseguir que estén altos. Se ha comprobado que la subida de un punto en la reputación online incide en la subida del precio medio".

Por su parte, como criterio de inversión destacado, el entrevistado 4 subrayó la importancia de la "experiencia previa del equipo responsable […] a la hora de decidir invertir en Revenue Management".

En otros casos, la evaluación de Revenue Management se centra más en la de iniciativas concretas. Así, el entrevistado 3 manifestó que "no lo tiene cuantificado, pero intuitivamente sabe que Revenue Management es rentable, que las herramientas de ayuda a la gestión de Revenue Management le proporcionan mayores ingresos que los costes que suponen para el hotel. Como ejemplo basta ver que gracias al análisis de información que dichas herramientas proporcionan para un solo día del mes de agosto, hemos conseguido un incremento en el precio de 20 € (vendiendo a 140 € en lugar de a 120 € las 16 habitaciones vendidas para ese día)".

En esta misma línea, el entrevistado 4 afirmó que "no han evaluado a cuánto ha ascendido la inversión en Revenue Management, pero sí medidas concretas, como la conveniencia de usar el Channel Manager que tiene una cuota inicial del 200 € y una cuota mensual de 79 €, produciendo un incremento en el número de reservas recibidas".

Ahora bien, esta modalidad de evaluación resulta al menos arriesgada, por atribuir en exclusiva a Revenue Management el aumento del precio o del número de reservas, sin conocer cuánto se podría haber conseguido en cada uno de estos aspectos, en el caso de no haber adoptado ninguna medida relacionada con Revenue Management.

3.6. Principales beneficios de Revenue Management

En cuanto a los beneficios de Revenue Management, el entrevistado 1 señaló que "al empezar a trabajar con Revenue Management, como no había históricos, la misión fundamental era captar información para calcular los principales indicadores económicos: Tasa de Ocupación, Precio Medio, RevPAR y, más tarde, GOPPAR[2]".

[2] Esta afirmación está en línea con la evolución puesta de manifiesto por Cross, Higbie y Cross (2009), los cuales confirman que los directivos e inversores reclaman medidas de RM cada vez más sofisticadas. En el caso de GOPPAR se alude a como se está gestionando el negocio en su conjunto.

Asimismo, entre los principales beneficios de la implantación de Revenue Management, este mismo entrevistado, destacó: "la mejora de la propia operativa del hotel; ser un mecanismo de evaluación de la calidad del hotel, ya que permite mejorar el producto que se ofrece al cliente; la mejora del trabajo en equipo, al cambiar las relaciones entre los departamentos; […] la reducción de la estacionalidad del verano, registrando ocupaciones muy elevadas aun subiendo el precio medio; permitir realizar una comparativa con el histórico y con los precios medios de los competidores".

Por su parte, el entrevistado 4 atribuye a Revenue Management el aumento del "posicionamiento online en Google, para mejorar la visibilidad del mismo. Como comenté anteriormente, en poco tiempo hemos pasado del lugar 130 al 30. Esto ocasiona que entren más reservas; el ahorro de tiempo a la hora de cambiar los precios; la ventaja de compartir los cupos entre los distintos canales de venta; y la definición óptima del precio medio, así como condiciones adecuadas, como la estancia mínima, intentando alargar la estancia del cliente. Por ejemplo, a los clientes que pernoctan más de 4 noches se les aplica un descuento".

3.7. Cuantificación de los beneficios de Revenue Management

Acerca de esta cuestión no existe unanimidad, debido a que en palabras del encuestado 3, "es muy difícil valorar el retorno de la inversión en Revenue Management".

Los resultados evidencian que la cuantificación de los beneficios de la inversión en Revenue Management, refleja de forma meridiana cómo condiciona la posición que ocupa cada hotel, en función de la intensidad y alcance de su experiencia con respecto a Revenue Management, la opinión de cada entrevistado.

De este modo, el entrevistado 2 respondió que se limitaba a cuantificar los beneficios de Revenue Management en función del incremento obtenido en los ingresos por ventas. En concreto, señaló: "¿Dónde se refleja el trabajo del Revenue Manager en las cuentas del hotel? Pues, sobre todo, en la cifra de ventas. Nuestro objetivo es alcanzar una determinada facturación en la venta de habitaciones, porque este objetivo nos viene marcado desde el Departamento Financiero de la cadena, de ahí que tenga que cuidar a nuestro mayor canal de ventas, Booking.com, creando ofertas para conseguir un mejor posicionamiento".

Para el entrevistado 3 "el principal indicador que observo, aunque no sea el único, es el RevPAR". En particular, afirmó que "el hotel experimenta un incremento del mismo en relación a la inversión llevada a cabo en Revenue Management. Por tanto, para el Director una variable importante a cuidar y a observar son los ingresos, medidos por el RevPAR". En concreto, "gracias a Revenue Management hemos conseguido un incremento de la tasa de ocupación y del RevPAR del 25%".

Por último, el entrevistado 1 que pertenece al hotel donde Revenue Management lleva más de 10 años implantado, es el que más indicadores utiliza para cuantificar los beneficios de Revenue Management. Así, atribuye a la inversión en Revenue Management "el aumento de la tasa de ocupación de su hotel que era del 65% y, en la actualidad tras su aplicación, es del 90%, es decir, se ha producido un incremento del 25%; el incremento del RevPAR que también ha aumentado, pasando de 75,87 euros en 2013 a 78,86 euros en 2014, lo que supone un incremento del 3,94%; la disminución del coste de distribución. Se ha conseguido que Booking.com pase de representar el 40% de las reservas al 20%; la obtención de un ROI online positivo. Se analiza el retorno sobre la inversión llevada a cabo en Internet, cruzando información sobre porcentajes de comisión, visibilidad y reservas conseguidas, tanto en las OTAs, como en la web propia del hotel, usando herramientas como Google Analitycs.

3.8. Motivos que explican la elección del software de Revenue Management

Entre ellos destacan la capacidad de procesamiento, la integración con otras herramientas y tiempo de operación. En palabras del entrevistado 1 "el motivo fundamental para elegir PMS Millenium fue la información que era capaz de suministrar y las integraciones". Por su parte, el entrevistado 3 señaló que "muchos hoteleros identifican aplicar Revenue Management con cambiar precios, pero no hacen un análisis

global, que consistiría en ver los históricos, la ocupación y precios de la competencia. Hoy en día hay buscadores de tarifas que te informan de los precios que ofrecen tus competidores. El hotel usa Price Seeker. Hace algún tiempo había que ir entrando en las diferentes páginas web de los hoteles de la competencia para saber qué tarifas ofrecían".

El entrevistado 4 añadió más criterios al afirmar que el "Channel Manager se eligió teniendo en cuenta la inversión que suponía, las comodidades para el hotel, integrarse con un amplio número de touroperadores y agencias de viajes online, facilidad en el uso y rapidez a la hora de gestionar la información. También tuvieron en cuenta las referencias de otros compañeros". Asimismo, en relación con el motor de reservas, comentó "Book Assist lo decidió el antiguo equipo directivo y hay que mantenerlo durante 2016, pero se están analizando otros motores de reservas para mejorar el ratio de conversión", entendido como un click sobre la página que se transforma en una reserva.

Por su parte, el entrevistado 2 apuntó como criterio que el software permita realizar las labores con mayor periodicidad y en menor tiempo, por ello "elabora su propio cuadro de mando con los datos del programa CTM", ya que en muchos casos el software es desarrollado por informáticos que no conocen el funcionamiento de los hoteles, con lo cual a veces no proporcionan la mejor información". Asimismo, señala la importancia de que quien ha de utilizar el software de Revenue Management tenga conocimientos informáticos, ya que "para decidir el software con el que trabajamos probamos más de 15 diferentes junto a la Revenue Manager de la cadena. Otras veces lo decide la Dirección General, aunque son las menos, pues tienen en cuenta nuestro criterio". De este modo, "el software me ha permitido gestionar diariamente información que antes hacía semanalmente".

3.9. Otras cuestiones

En las entrevistas hemos podido obtener información sobre otras cuestiones que a nuestro juicio, resultan también de interés. A continuación pasamos a comentar las más relevantes.

En primer lugar, destaca la importancia que los entrevistados otorgan a la localización como factor determinante para la ocupación del hotel, la cual a su vez, condiciona los objetivos específicos del hotel con respecto a ocupación, precio medio y márgenes, así como al grado de aplicación de Revenue Management en el mismo. Sobre este particular, el entrevistado 2 llegó a señalar que "los elementos clave para que un hotel pueda tener una tasa de ocupación cercana al 100%, son la ubicación y la limpieza".

Por otra parte, todos los entrevistados reconocen el valor de la formación y el apoyo de consultores externos, sobre todo, en las etapas iniciales de la implantación de Revenue Management en los hoteles. En esta línea, se expresó el entrevistado 1 reconociendo que la puesta en marcha de Revenue Management en su hotel se llevó a cabo "en colaboración con una consultora externa de Madrid".

Por último, otro aspecto de gran de interés para los entrevistados, salvo para el segundo que manifestó que Revenue Management era una "aventura individual" impulsada y mantenida por él, es que aludieron explícita y reiteradamente a la existencia de equipos de trabajo que se encargan de las funciones de Revenue Management en el hotel. Ahora bien, estos equipos son de distinta composición y se reúnen con frecuencias diversas. A este respecto, hemos podido constatar que cuanto más tiempo lleva Revenue Management implantado en el hotel y con mayor intensidad se emplea, mayor es el número de miembros de dichos equipos y éstos se reúnen con mayor frecuencia. Asimismo, el entrevistado 4 evidenció que para conseguir los resultados apetecidos con la inversión en Revenue Management, resulta fundamental la implicación del personal, cuando afirmó que "forman un equipo de Revenue Management el Director y el propio Jefe de Recepción, los cuales son quienes toman las decisiones estratégicas, pero siempre intentan que a nivel operativo se involucre todo el personal del Departamento de Recepción".

4. Consideraciones finales

Una vez expuestos los resultados alcanzados tras analizar la información proporcionada por los entrevistados, pasamos a presentar las principales conclusiones que hemos podido alcanzar.

Hemos de comenzar señalando que se constata una reticencia importante a ofrecer datos, lo cual puede deberse al dinamismo y a la importancia e intensidad de la competencia existente en el sector hotelero. Sin embargo, causa extrañeza que esta circunstancia se produzca en un sector sobre el que tanta información hay disponible en Internet.

En este sentido, los entrevistados aseguran tener el convencimiento de que los "demás hacen trampas" cuando proporcionan información económico-financiera. Esta circunstancia, evidentemente, nos lleva a recelar de la validez de la información disponible de este carácter, en particular la que proporcionan las consultoras que realizan estudios específicos, así como la relevancia de los resultados que se obtienen tras las comparaciones que todos los hoteles afirman realizar utilizando dicha información y la de su propio establecimiento.

En cuanto a los motivos que impulsaron a invertir en Revenue Management, a pesar de las importantes diferencias que presentan los hoteles participantes, existe un consenso absoluto acerca de que perseguían un aumento de la rentabilidad del hotel, a través de la consecución de los muchos beneficios que se atribuyen a la inversión en Revenue Management.

Sin embargo, siendo ésta la principal motivación, resulta bastante paradójico que no se haya podido constatar ni un solo caso en que se haya llevado a cabo una evaluación económica, mínimamente rigurosa, de la inversión en Revenue Management ni antes, ni durante ni después de realizarla. Por tanto, no se ha constatado empíricamente en ningún caso si, en efecto, dichos beneficios se producen realmente y en qué cuantía. En consecuencia, hemos de aseverar que en buena medida, la inversión en Revenue Management viene determinada por la necesidad de responder al nuevo reto que plantea Internet con respecto a la comercialización hotelera, pero también hay que subrayarlo, por las modas imperantes en cuanto a la gestión hotelera, ya que a la hora de llevarla a cabo, se tiene muy en consideración lo que hace la competencia.

Pruebas evidentes son, por un lado, la falta de acuerdo sobre los componentes que conformarían la inversión en Revenue Management, lo cual dificulta la determinación del montante concreto de la misma. Sobre este particular, resulta llamativo que ningún entrevistado haya hecho alusión a los costes internos que provoca, entendidos estos como la cuantificación del coste de los recursos internos, fundamentalmente el coste del personal, que se dedican a la inversión en Revenue Management durante su proceso de implantación. Por otro lado, quizá como consecuencia de lo anterior, los entrevistados no han proporcionado criterios, ni generales ni específicos, que permitan decidir si asignar recursos a la inversión en Revenue Management o a otra/s alternativa/s. Por el contrario, prácticamente llevan a cabo una cuanto menos arriesgada, atribución en exclusiva a Revenue Management del incremento del precio o el aumento del número de reservas experimentado por el hotel tras invertir en Revenue Management, ya que con rigor no se puede conocer cuánto se podría haber conseguido mejorar en caso de no haberlo hecho.

Por otra parte, se aprecia una relación significativa entre la madurez de los establecimientos con respecto a la inversión en Revenue Managementy la forma de cuantificar su impacto desde el punto de vista económico-financiero. En concreto, en un primer estadio se utiliza generalmente la cifra de Ventas, para pasar luego a usar RevPAR que es considerado como la variable más adecuada para medir el rendimiento de la mayoría de los hoteles, siempre que lo que primen sean sus ingresos por habitaciones. También se anota el cálculo del ADR neto (tarifa aplicada una vez descontados los costes de canales de distribución) lo que pone de manifiesto tanto un incremento de la importancia otorgada a la distribución online de reservas como en la utilización de cannel managers que a su vez proporcionan datos más detallados sobre estos costes. Por último, la tendencia es a utilizar GOPPAR para poder conocer el modo en que se está gestionando el hotel como conjunto de líneas de

negocio, desde un punto de vista global.

A este respecto, hemos de indicar que dicha madurez se ve influida no sólo por los años que lleva implantado Revenue Management, sino también por la localización del hotel, poderoso determinante de su ocupación. En particular, en el caso de que ésta sea reducida, la prioridad sigue siendo aumentar la ocupación, incluso a costa de rebajar el precio medio.

En esta misma línea, también hemos podido constatar cómo los hoteles a medida que van alcanzando mayores porcentajes de ocupación, se van preocupando más por reducir los costes de comercialización. De este modo, cuanto mayor es la madurez de los establecimientos con respecto a Revenue Management, menos dependen de canales de distribución como Booking.com, líder indiscutible pero que aplica elevadas comisiones, potenciando en su lugar otras alternativas, entre las que intentan priorizar sus propios motores de reservas, al ser éste el canal de ventas que les proporciona mayor margen de beneficios.

En cuanto a la evaluación del software de Revenue Management, a lo señalado con carácter general para la evaluación de la inversión en Revenue Management, hemos de añadir que no queda claro, ni siquiera, qué es lo que ha de considerarse como software de Revenue Management, como lo demuestra que buena parte de los entrevistados clasifiquen la hoja de cálculo MS Excel como tal. Sin embargo, existe un razonable acuerdo acerca de los motivos que llevan a decantarse por un software de Revenue Management u otro en el momento de su adquisición, primando su capacidad de procesamiento, su facilidad de integración con otras herramientas, tanto propias como de touroperadores, etc., así como su agilidad, medida por el tiempo de operación. Por supuesto, también señalan como relevante el montante que supone la adquisición del software de Revenue Management o, alternativamente, las cuotas de alquiler a satisfacer, generalmente, de forma mensual.

Para concluir, hemos de reconocer que como suele ocurrir en todas las investigaciones de carácter cualitativo, los resultados de este trabajo no pueden ser generalizados estadísticamente de forma válida. No obstante, sí que nos han servido para conocer más sobre las dificultades prácticas que representa la evaluación económica de las inversiones en Revenue Management y el software de Revenue Management, así como para confirmar el interés de los participantes en colaborar activamente en estudios que permitan cuantificar, tanto la inversión inicial, como específicamente los beneficios que se le atribuyen a Revenue Management, de cara a poder si quiera estimar razonablemente su rentabilidad.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Domingo-Carrillo, M. A.; Chávez-Miranda, E.; Escobar-Pérez, B. (2018). ¿Cómo se evalúa la inversión en Revenue Management en el sector hotelero?. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 7-21. (www.ijist-tourism.com)

Referencias

Baptiste, I. (2001). Qualitative data analysis: Common phases, strategic differences. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 2(3).

Chávez-Miranda, E. (2005). Yield Management: estudio de su aplicación en el sector hotelero. Universidad de Sevilla.

Chávez-Miranda, E.; Ruiz-Jiménez, A.; Pérez-Díez de los Ríos, J. L. (2014). Factores Críticos que dificultan la Aplicación de Revenue Management en Hoteles Urbanos. International Journal of World of Tourism, 1(1), 26-41.

Choi, S.; Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(3), 23-31.

Cook, T. (1998). Sabre soars. OR/MS Today, 25(3), 26-31.

Cross, R.; Higbie, J.; Cross, D. (2009). Revenue management's renaissance. Cornell Hospitality Quarterly, 50(1), 56-81.

Domingo-Carrillo, M. A. (2016). Investigación sobre Revenue Management en turismo, en el sector hotelero. Estudio sobre hoteles de 4

y 5 estrellas. Universidad de Sevilla.
Emeksiz, M.; Gursoy, D.; Icoz, O. (2006). A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. International Journal of Hospitality Management, 25(4), 536-551.
Escobar, B. (1997). La Evaluación Económica de los Sistemas de Información. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
Escobar, B; Lobo, A.; Otero, J. (2012). A DEA Model for Measuring Efficiency adapted to the Hotel Sector. Enlightening Tourism: A Pathmaking Journal, 2(1), 44-65.
Elimam, A. A.; Dodin, B. M. (2001). Incentives and yield management in improving productivity of manufacturing facilities. IIE Transactions, 33(6), 449-462.
Geraghty, M. K.; Johnson, E. (1997). Revenue management saves national car rental. Interfaces, 27(1), 107-127.
Griffin, R. K. (1996). Factors of successful lodging yield management systems. Hospitality Research Journal, 19(4), 17-30.
Grinnell, R. (1997). Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches. 5ª edición. Itaca, Illinois: E.E. Peacock PUBLISHERS.
Hanks, R. D.; Cross, R. G.; Noland, R. P. (1992). Discounting in the hotel industry: a new approach. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33(1), 15-23.
Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ª Edición. McGraw-Hill. México.
Jauncey, S.; Mitchell, I.; Slamet, P. (1995). The meaning and management of yield in hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(4), 23-26.
Kimes, S. E. (1989). Yield management: a tool for capacity-constrained service firms. Journal of Operations Management, 8(10), 348-363.
Kimes, S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(3), 16-21.
Kimes, S. E.; Barrash, D. I.; Alexander, J. E. (1999). Developing a restaurant revenue-management strategy. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(5), 18-29.
Kimes, S. E.; Thompson, G. M. (2004). Restaurant revenue management at Chevys: determining the best table mix. Decision Sciences, 35(3), 371-392.
Levy, H.; Sarnat, M. (1994). Capital investment & financial decisions. 5ª Edición.. Hemel Hempstead. Prentice Hall International.
Lippman, B. W. (2003). Retail revenue management - competitive strategy for grocery retailers. Journal of Revenue & Pricing Management, 2(3), 229-233.
Lofland, J.; Lofland, L. (1995). Analysing social setting: A guide to qualitative observation and analysis. 3ª Edición. Belmont, CA Wadsworth Publishing/University of California.
Luciani, S. (1999). Implementing yield management in small and medium sized hotels: An investi- gation of obstacles and success factors in florence hotels. International Journal of Hospitality Management, 18, 129-142.
Maier, T. (2012). International hotel revenue management. Journal of Hospitality and Tourism Technology, (3/2), 121-137.
Meneguzzo, M. (1993). Apuntes del curso Programmzione e Planificazione nelle Ammnistrazioni Pubbliche: Metodi di Analisi e Valuazione dei Programmi Pubblici. Università Luigi Bocconi, Milán.
Monson, T. (1985). Favorite quotes from the collection of Thomas S. Monson. Salt Lake City, UT: Deseret.
Parker, M.; Benson, R. (1988). Information economics: linking business performance to information technology. Nueva Jersey: Prentice Hall.
Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Nwbury Park, CA: Sage Publications.
Smith, B. C.; Leimkuhler, J. F.; Darrow, R. M. (1992). Yield management at American Airlines. Interfaces, 22(1), 8-31.
Talón-Ballestero, P.; Figueroa-Domecq, C.; Vacas-Guerrero, C. (2008). Estrategias de implantación del yield management: el caso de la hotelería madrileña. In Estableciendo puentes en una economía global. XXII Congreso Anual AEDEM (p. 14).
Underwood, R. (2003). In the hot seat-Who Loveman. Fast Company, 67(2), 44.
Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. Journal of Revenue and Pricing Management, 3(2), 178-190.
Weatherford, L. R. (1995). Length of Stay Heuristics: Do they really make a Difference?. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(6), 70-79.

© ISSN: 2530-3260

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)

Recibido: 06-03-2018 / Revisado: 01-05-2018
Aceptado: 01-05-2018 / Publicado: 15-05-2018

IJIST, 3(1), 2018

Crowdfunding y financiación 2.0. Un estudio exploratorio sobre el turismo cultural

Crowdfunding and financing 2.0. An exploratory study on cultural tourism

Ana Reyes-Menendez[1], José R. Saura[1], Pedro Palos-Sánchez[2]

[1] Universidad Rey Juan Carlos, España
[2] Universidad de Sevilla, España

ana.reyes@urjc.es , joseramon.saura@urjc.es , ppalos@us.es

RESUMEN. Las Tecnologías de la Información y Comunicación ofrecen nuevas alternativas a sectores tan representativos como es el turismo cultural para garantizar una adecuada financiación y sostenibilidad del patrimonio en el que se sustenta. El crowdfunding, o la financiación de proyectos sin intermediarios a través del uso de las nuevas tecnologías, ofrece oportunidades para la financiación conjunta de proyectos turísticos. Este estudio exploratorio pretende mejorar la comprensión del fenómeno estudiado a la vez que afianzar las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas al turismo cultural poniendo el foco en el crowdfunding.

ABSTRACT. Information and Communication Technologies offer new alternatives to sectors as representative as cultural tourism to ensure adequate financing and sustainability of the heritage on which it is based. Crowdfunding, or the financing of projects without intermediaries through the use of new technologies, offers opportunities for the joint financing of tourism projects. This exploratory study aims to improve the understanding of the phenomenon studied while strengthening the information and communication technologies applied to cultural tourism with a focus on crowdfunding.

PALABRAS CLAVE: Micromecenazgo, TIC, Turismo cultural, Patrimonio cultural, Sostenibilidad, Financiación.

KEYWORDS: Crowdfunding, ICT, Cultural tourism, Cultural heritage, Sustainability, Funding.

Reyes-Menendez, A.; Saura, J. R.; Palos-Sánchez, P. (2018). Crowdfunding y financiación 2.0. Un estudio exploratorio sobre el turismo cultural. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 23-34.

1. Introducción

1.1. Las TIC y el patrimonio cultural

El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación en los últimos años ha impactado en la mayoría de los sectores. El patrimonio cultural es uno de esos sectores, y las tecnologías han supuesto un cambio sustancial en el uso, suministro y en la conservación que se da al patrimonio (Guccio et al., 2016).

Por un lado se encuentran aquellas tecnologías on-line relacionadas con las páginas web y aplicaciones móviles. Por otro se encuentran las tecnologías que mejoran la experiencia del usuario en el sitio, durante su visita. Queda de este modo maximizada la experiencia ya que los visitantes consiguen ser el centro de la creación de valor.

La adopción de las nuevas tecnologías aplicadas al patrimonio y su posterior aprovechamiento turístico, está condicionada a la obtención de fondos que permitan su financiación y así conseguir atraer a nuevos segmentos y aumentar su nivel de satisfacción.

La implementación de los avances tecnológicos en el patrimonio cultural sirve como elemento de refuerzo de la experiencia de los visitantes mejorando el recuerdo de su visita y reforzando su sentimiento de pertenencia (Timothy & Boyd, 2003). Los beneficios son mucho mayores cuando además de mejorar el recuerdo de la visita se contribuye al conocimiento histórico del bien y se incrementa el deseo de interactuar con el patrimonio de forma continuada. La tecnología por lo tanto supone un elemento esencial de la experiencia cultural (Di Pietro et al., 2015).

El rápido crecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación tiene como consecuencia la externalización de actividades que inicialmente se llevaban a cabo en la empresa y ahora se delegan a otras empresas, grupos o individuos. El crowdfunding o la financiación colaborativa por parte de diversos individuos sucede cuando las fuentes de financiación no son suficientes y se recurre a una petición abierta a una red distribuida de individuos. (Belleflamme, Lambert & Schwienbacher, 2014)

1.2. La importancia del patrimonio cultural para el turismo en España

El patrimonio es uno de los recursos más universales para el turismo (Lee & Chhabra, 2015; Timothy & Boyd, 2003).

Los últimos datos estadísticos de síntesis que se poseen sobre la repercusión que los bienes patrimoniales producen en el Producto Interior Bruto de España, se contienen en el avance de resultados de la Cuenta Satélite de la Cultura del año 2010-2014. En el apartado "Patrimonio" están incluidas, entre otras, las actividades ligadas a la gestión y explotación de elementos del patrimonio cultural, tales como los monumentos históricos, sitios arqueológicos, patrimonio natural y museos, generando beneficios como consecuencia de su apertura al público. En el avance de resultados se recoge el importe absoluto de dicha aportación a la economía nacional que en 2010 es de 33.634 millones de euros (MECD, 2017b). En el año 2015 fueron 8.062,2 millones de euros los gastados por turistas internacionales que llegaron a España por motivos de ocio y cultura principalmente. El gasto en el caso de residentes en España que realizan viajes principalmente por motivos culturales en 2015 asciende a 6.751,7 millones de euros. Ambas magnitudes transversales proceden de la Encuesta de Gasto turístico (EGATUR, n.d.) realizada por el Instituto Nacional de Estadística.

La cultura y el patrimonio cultural son fuentes de identidad, pertenencia y valores (Cova, 1999). Los turistas sienten nostalgia y desea profundizar en la historia (Goulding, 2000) movido por las emociones y el deseo de vivir experiencias entre las que se encuentra el consumo de productos (Jensen & Lindberg, 2001) involucrándose personalmente en esa experiencia (McIntosh, 2004).

Di Pietro, Guglielmetti Mugion y Renzi (2013) sugieren que "la cultura desempeña un papel fundamental en el desarrollo humano y en la creación de las identidades y los hábitos de las personas, así como de las

comunidades".

Las comunidades locales y su vida cotidiana influyen en el patrimonio cultural y su aprovechamiento turístico. Para gestionar el patrimonio de forma adecuada es necesario conocer e involucrar a la comunidad local (Berry, 1994; Jacobs & Gale, 1994; Boniface, 1998; du Cros, 2001; McKercher & Du Cros, 2002) que va a suponer el factor limitante a un posible desarrollo sostenible del turismo cultural.

1.3. Las dificultades de financiación del patrimonio cultural en España

En la literatura aparecen dos preocupaciones principales relacionadas con el Patrimonio cultural. La primera es la Sostenibilidad del patrimonio y la segunda es su financiación. Las Tecnologías de la comunicación e Información ofrecen oportunidades en ambos casos.

(i) Sostenibilidad del patrimonio cultural

La sostenibilidad posee una gran recurrencia también en el ámbito del turismo, como bien recogen (Garrod & Fyall, 2000) cuando identifican la multitud de artículos y libros abordan este tema que tanto inquieta al sector (Clarke, 1997; Hunter, 1995; Krippendorf, 1987).

El desarrollo sostenible es la materialización de la sostenibilidad en Patrimonio cultural.

Se ha demostrado, que para el desarrollo sostenible, esos tres pilares no resultan suficientes. Para que se produzca un progreso que perdure en el tiempo hace falta un componente más que es el ya mencionado cuarto pilar, político-institucional (Chan & Yung, 2004; Choguill, 1996; O'Connor, 2006; Shen et al., 2011; UN Habitat, 2004). Pero hay además otros factores que van a desempeñar un papel fundamental en la conservación del patrimonio (Valentin & Spangenberg, 2000; Yung & Chan, 2012) como la patrimonialización de un bien cultural o los stakeholders.

En esta misma línea, en los últimos años ha recibido especial interés por parte de los investigadores el modo en que el crecimiento de las ciudades va a afectar a la sostenibilidad del patrimonio cultural. (Mondéjar Jiménez, Alfaro Navarro & Andrés Martínez, 2016; Guzmán, Pereira Roders & Colenbrander, 2014) cuyos antecedentes pueden encontrarse en la búsqueda de la sostenibilidad no sólo en entornos rurales sino también en entornos urbanos (Ashworth, 1994; van der Borg, 1991).

(ii) Financiación del patrimonio cultural

El sector cultural dice que cuando hay dinero de por medio, se pierden los valores culturales (Urry, 1990; Daniel, 1996; ICOMOS, 1999). Y que el turismo, unido a la conservación del patrimonio cultural es imposible (Berry, 1994; Boniface, 1998; Jacobs & Gale, 1994; Jansen-Verbeke, 1998) por verse comprometidos los valores turísticos cuando la gestión busca la rentabilidad (Hovinen, 1995; Fyall & Garrod, 1996). Con el objetivo de clarificar los puntos que deben ser tenidos en cuenta para la elaboración del modelo que va a guiar la investigación, es necesario identificar cuáles son los factores centrales relacionados con la sostenibilidad y los autores que los tratan en sus investigaciones.

"Desde la década de los ochenta, en la mayoría de los países desarrollados, estamos presenciando una auténtica reconversión del sector público a favor de las fuerzas del mercado. En dicha transformación se está convirtiendo las políticas privatizadoras en instrumentos habituales de los distintos gobiernos, independientemente de su ideología política. El afán privatizador se extiende a casi todos los sectores económicos". (Guarnido, 2007)

Cada vez es más necesaria la intervención privada en el ámbito público por la dificultad de las instituciones públicas de financiar todas las actividades de conservación y mantenimiento del patrimonio cultural.

El número de bienes de interés cultural inscritos en España es cada vez mayor como puede observarse en la Tabla 1 donde quedan repartidos estos bienes por comunidad autónoma entre los años 2012 y 2016. Mientras que en 2012 el total de los bienes inmuebles era de 16.559 en 2016 esa cifra había aumentado hasta los 17.450 bienes inmuebles de interés cultural. La obtención de la categoría de Bien de Interés Cultural supone el máximo nivel de protección para el patrimonio en España.

10.1. Bienes inmuebles inscritos como Bienes de Interés Cultural por comunidad autónoma

	TOTAL					DECLARADOS					INCOADOS				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	16.559	16.795	17.107	17.502	17.450	14.626	14.870	15.200	15.416	15.582	1.933	1.925	1.907	1.886	1.868
Andalucía	3.027	3.096	3.249	3.391	3.510	2.777	2.845	3.008	3.155	3.281	250	255	241	236	229
Aragón	798	801	807	807	814	640	642	659	659	668	148	159	148	148	146
Asturias (Principado de)	357	365	385	388	389	291	295	299	299	298	66	70	86	89	91
Baleares (Illes)	3.052	3.055	3.064	3.065	3.066	2.890	2.904	2.913	2.914	2.915	162	151	151	149	151
Canarias	633	638	644	644	648	367	371	385	391	393	266	267	259	253	255
Cantabria	286	291	292	293	293	257	263	264	266	266	29	28	28	27	27
Castilla y León	1.578	1.584	1.594	1.597	1.600	1.219	1.238	1.262	1.266	1.272	159	146	132	131	128
Castilla-La Mancha	788	791	804	807	814	711	718	726	731	736	77	73	78	76	78
Cataluña	2.515	2.561	2.569	2.580	2.585	2.117	2.167	2.174	2.193	2.194	198	194	195	187	191
Comunitat Valenciana	1.196	1.208	1.263	1.286	1.293	1.142	1.155	1.208	1.226	1.233	54	53	55	60	60
Extremadura	274	280	287	290	290	185	190	202	202	206	89	90	85	88	84
Galicia	718	760	766	767	769	640	682	688	690	691	78	78	78	77	78
Madrid (Comunidad de)	480	485	489	489	486	286	290	296	296	298	194	195	195	192	188
Murcia (Región de)	520	527	528	555	534	451	458	459	465	467	69	69	69	66	67
Navarra (C. Foral de)	189	187	189	191	192	164	164	165	165	166	25	23	24	26	26
País Vasco	287	287	287	287	287	277	277	277	277	277	10	10	10	10	10
Rioja (La)	165	173	183	182	173	106	107	108	114	114	59	66	75	68	59
Ceuta	95	95	96	96	96	95	95	96	96	96	0	0	0	0	0
Melilla	11	11	11	12	11	11	11	11	11	11	0	0	0	1	0

Tabla 1. Bienes inmuebles inscritos como Bienes de Interés Cultural por comunidad autónoma. Fuente: Anuario de estadísticas culturales 2017. Patrimonio. (MECD, 2017).

Cada vez es más evidente la necesidad de una financiación y gestión compartida entre el sector público y el privado que, por otra parte, tienen características específicas que es necesario conocer para conseguir de forma exitosa la transformación del bien cultural en un recurso cultural turístico.

Con carácter general, la financiación mixta del arte y la cultura se entiende como un modelo financiero sostenible siendo especialmente necesario en aquellos países que, como España, poseen una ingente cantidad de patrimonio. La crisis financiera ha puesto en valor uno de los principales problemas que experimentan las instituciones propietarias o gestoras del patrimonio cultural en los países mediterráneos cuyo sostenimiento arroja costes elevados que el auge del turismo cultural no llega a satisfacer. España, Italia, Portugal o Grecia han experimentado importantes dificultades para hacerse cargo de su patrimonio cultural a pesar de la aportación que genera su aprovechamiento turístico al PIB de cada país. El número de inmuebles que han sido inscritos como Bienes de Interés Cultural ha aumentado en los últimos años de forma considerable. En 2015 se contabilizaban en España 15.416 bienes declarados, cifra que ya suponía un aumento del 1,1% con respecto al año anterior.

Por otro lado, el gasto en cultura, organizado por cada tipo de Administración, se ha reducido desde 2010 de forma considerable (Tabla 2). Así, ese año las Administraciones destinaron a este concepto 4.042.551.000 € (cuatro mil cuarenta y dos millones quinientos cincuenta y uno mil euros) que descendió en 2014 a 2.483.243.000 €. A pesar de haber disminuido en los últimos años, se aprecia una ligera recuperación de la inversión pública en cultura entre el año 2013 y 2014 ya que las aportaciones son de 629.722.000 € y 679.470.000€ respectivamente (Saura, Palos-Sánchez & Debasa, 2018).

	2010	2011	2012	2013	2014
VALORES ABSOLUTOS (Miles de euros)					
Administración General del Estado	**1.050.642**	**956.931**	**772.443**	**629.722**	**679.470**
Gastos corrientes	766.179	713.817	991.251	519.570	583.670
Gastos de capital	282.919	240.982	179.920	109.082	94.870
Activos y pasivos financieros	1.544	2.132	1.272	1.070	930
Administración Autonómica	**1.769.059**	**1.482.593**	**1.273.763**	**1.071.063**	**1.046.924**
Gastos corrientes	1.109.933	981.180	929.735	830.215	848.202
Gastos de capital	614.237	474.215	300.832	211.795	178.479
Activos y pasivos financieros	44.889	27.198	43.196	29.054	20.243
Administración Local					
TOTAL	**4.042.551**	**3.396.862**	**2.725.907**	**-**	**-**
SUBTOTAL (Sin País Vasco y Navarra)	**3.584.207**	**3.001.627**	**2.374.949**	**2.300.478**	**2.483.243**

Tabla 2. Gasto liquidado en cultura por tipo de administración según naturaleza económica del gasto. Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales 2016 | Financiación y Gasto Público en Cultura (MECD, 2016).

Los datos demuestran que existe una compleja sostenibilidad de la financiación pública lo que sin duda es una oportunidad para recurrir a fórmulas de colaboración nuevas.

1.4. El crowdfunding turístico como una solución a las dificultades de financiación

Crowdfunding en general

Los avances tecnológicos han cambiado la forma en que se financian los proyectos empresariales. La economía de las plataformas y las redes sociales han creado nuevas oportunidades para obtener capital cuando las fuentes tradicionales de financiación no son suficientes. Esta realidad tiene un efecto directo en la eficiencia de los mercados financieros (Agrawal et al., 2015). El crowdfunding se presenta en este nuevo contexto como la alternativa financiera mayormente aceptada gracias a la cual los empresarios pueden disponer de capital sin necesidad de contar con intermediarios financieros (Bruton et al., 2015; Saura, Palos-Sánchez & Reyes-Menendez, 2017).

El Crowdfunding ha crecido notablemente en los últimos años a pesar de las críticas que recibidas. Según datos obtenidos en la página Kickstarter se han financiado más de 130.000 proyectos y se han obtenido más de 3.500 millones de dólares (Kickstarter, n.d.).

Industria estima que se recaudaron más de 35 mil millones de dólares a través de crowdfunding en 2015 ofreciendo recompensas no monetarias. El colaborador financia un producto o servicio que no existe y ha decidido previamente si quería ese producto o servicio, rompiendo así el ciclo de compra clásica en el que el consumidor sólo puede acceder a los productos que ya han sido designados por la empresa. Este contexto, activa las motivaciones relacionales en las que el consumidor desea profundizar más allá de la relación vendedor-comprador. Si el comprador siente que es importante para que el proceso suceda, entonces estará más comprometido con el proyecto y con su causa (Saura, Palos-Sánchez & Suárez (2017).

En el siguiente gráfico obtenido de Google trends, se puede observar el interés que ha suscitado el Crowdfunding en las búsquedas que se han realizado desde 2004 hasta 2018. Se observa cómo hay un pico en Junio de 2015 y a partir de ese punto de inflexión se suavizan las búsquedas de la palabra en Google.

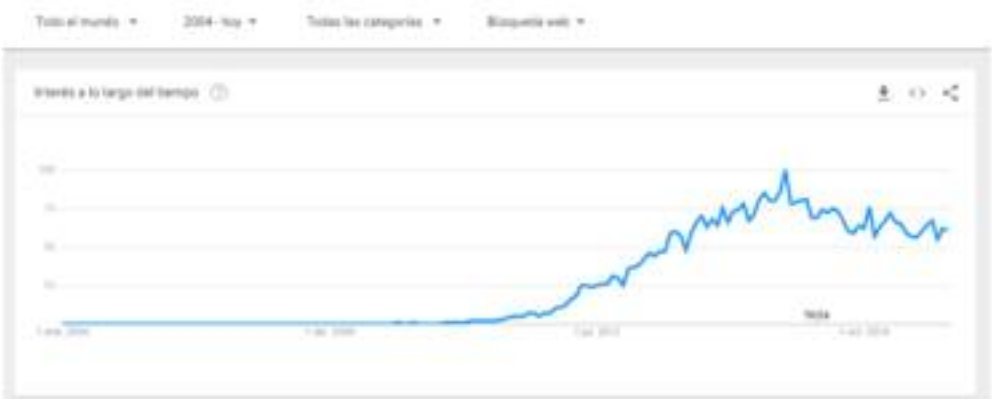


Imagen 1. Búsquedas realizadas en Google trend sobre el término "Crowdfunding". Fuente: Google Trends.

En la misma página consultada, Google Trends, se puede observar la localización de las búsquedas sobre crowdfunding en un mapa del mundo (Imagen 2).

Imagen 2. Interés en el término Crowdfunding por región. Fuente: Google Trends.

1.5. Crowdfunding turístico

En la búsqueda de fórmulas de financiación nuevas, el patrimonio cultural se ha convertido en un sector especialmente atractivo para incorporar las bondades del crowdfunding.

Estas dinámicas colaborativas cristalizan en la reciente Campaña promovida por la Unesco "Unite4Heritage" que tiene como objetivo salvaguardar el patrimonio cultural mundial con la participación de cada individuo que desee colaborar. El detonante de la iniciativa es la reciente destrucción por la Guerra que tiene lugar en Siria desde 2011 y que ha incrementado su agresividad desde 2015, con la destrucción de patrimonio cultural de valor inestimable a manos de grupos armados que además se financian con el tráfico ilícito de obras de arte expoliadas. (Unite4heritage, n.d.)

2. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se ha realizado una revisión sistemática de la literatura consultando las principales bases de datos científicas: Scopus, PubMed, PsyINFO, ScienceDirect y Web of Science. Asimismo, se han realizado consultas en las bases de datos con operadores boleanos AND o OR, y viceversa, para la elección de las obras que son objeto de estudio en esta investigación. Todo ello, atendiendo a las

palabras clave en el título y el resumen de las obras "Crowdfunding" y "Cultural Tourism" así como "Heritage" o "ICT"(Palos-Sánchez & Saura, 2018; Herráez, Bustamante & Saura, 2017).

El proceso de revisión sistemática de literatura permitirá obtener una visión sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación y su aplicación al Turismo y el Patrimonio Cultural desde una perspectiva global atendiendo a las principales obras que han tratado esta temática.

3. Análisis

Se ha llevado a cabo un análisis exploratorio.

Estellés-Arolas y González-Ladrón-de-Guevara (2012) definen el término crowdsourcing como "Crowdsourcing es un tipo de actividad participativa en línea en la que un individuo, una institución, una organización sin fines de lucro o empresa propone a un grupo de individuos variable, heterogéneo, a través de llamamiento abierto, la realización voluntaria de una tarea. El grupo debe participar en la tarea de complejidad y modularidad variable aportando trabajo, dinero, conocimiento y / o experiencia, implicando siempre beneficio mutuo. El usuario recibirá la satisfacción de un determinado tipo de necesidad, ya sea económico, reconocimiento social, autoestima o el desarrollo de habilidades individuales, mientras que el crowdsourcing obtendrá y utilizará en su beneficio lo que el usuario haya aportado a la empresa, cuya forma dependerá del tipo de actividad emprendida"

La creación de conjuntos de datos masivos gracias a la participación ciudadana de voluntarios que recogen los datos favorece la sostenibilidad del patrimonio cultural y potencia el turismo cultural de cuatro maneras:

(i) las tecnologías disponibles permiten realizar el trabajo de campo y la recolección de los datos gracias al uso de las tecnologías móviles tales como aplicaciones móviles para la toma de fotografías y carga de datos.
(ii) La búsqueda de grandes colecciones de imágenes por satélite que evitan que los investigadores tengan que desplazarse hasta el patrimonio cultural para su catalogación y promoción turística.
(iii) El crowdfunding.
(iv) La recolección de datos de sobre patrimonio cultural y turismo de forma colectiva.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación y su aplicación en el Patrimonio cultural tiene dos consecuencias principales para el patrimonio y su aprovechamiento turístico. La primera es la identificación de los bienes que está en peligro de desaparecer. La segunda es la financiación de las actividades de mantenimiento y conservación de dicho patrimonio (Palos-Sánchez, Saura & Debasa, 2017).

Una vez que los datos han sido recogidos, pueden crearse campañas para la financiación de las labores de conservación de dicho patrimonio. Una vez que el patrimonio cultural esté bien conservado, podrá ser utilizado con fines turísticos y empezará a generar beneficios económicos.

Los proyectos de crowdfunding turístico analizados por Li et al. (2016) han dado lugar a la siguiente clasificación de las variables que queda recogida en la tabla 3.

Variables clave	Descripción
Financiación recaudada	El importe conseguido utilizando el crowdfunding turístico
Objetivos de financiación	El importe que los creadores desean conseguir con el crowdfunding turístico
Valoraciones	Las valoraciones del proyecto dadas por un visitante individual y aquellos que financian el proyecto; un proyecto con más estrellas tienen una valoración superior
Sponsors	El número de empresas u organizaciones que están interesadas en respaldar el proyecto
Financiadores	El número de individuos que apoyan financiando el proyecto
Duración	El número de días desde el comienzo al final del proyecto
Video	Una variable ficticia para recoger la existencia de videos en la descripción del proyecto
Imagen	Una variable ficticia para recoger la existencia de imágenes en la descripción del proyecto
Tipo de financiación	Los creadores del viaje crean una campaña usando el modelo all-or-nothing que tiene un importe fijo, o el modelo keep-it-all que tiene un importe flexible.
Red social	El volumen de veces que se ha compartido el proyecto en Facebook y Twitter
Puntuación de Caridad	El esfuerzo benéfico
Porcentaje de financiación	El porcentaje del objetivo del proyecto que se ha conseguido

Tabla 3. Descripción de las variables clave. Fuente: Li et al. (2016).

En la literatura se han identificado autores que se centran en comprender a los usuarios de crowdfunding y las razones que les llevan a realizar donaciones a estos proyectos (Schwienbacher & Larralde, 2010) y (Belleflamme, Lambert & Schwienbacher, 2013).

Kuppuswamy y Bayus (2013) se apoyan en la idea de que la existencia de un objetivo de financiación y una duración fija afectan los resultados de crowdfunding. Para ello integran las dinámicas propias del Crowdfunding en su análisis quedando demostrado con la investigación que los individuos que respaldan el proyecto reaccionan a las actividades de la campaña del emprendedor.

La participación puede tomar diversas formas como se ve reflejado en la tabla 4.

Formato de financiación	Descripción	Aplicación en turismo y patrimonio cultural
Mecenazgo comercial		
	Financiación llevada a cabo por una empresa con fines comerciales	Restauración de la Fontana di Trevi financiada por Fendi a cambio de su uso para desfiles de moda.
Mecenazgo altruista		
	Financiación llevada a cabo por empresas o particulares para restaurar el patrimonio cultural sin fines comerciales	Financiación de patrimonio cultural a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Tabla 4. Formatos de financiación y su aplicación al turismo y patrimonio cultural. Fuente: Plan Patrimonio Nacional.

Dentro del mecenazgo altruista, destacan los proyectos de crowdfunding o micromecenazgos, caracterizados por pequeñas donaciones anónimas, con un objetivo concreto, como en este caso pueda ser la restauración o la adquisición de un bien cultural. Habitualmente este tipo de actividades se desarrolla en el contexto de asociaciones que hacen de vector de esa financiación gracias al pago de la anualidad de los socios y a colaboraciones económicas puntuales. Se pueden identificar acciones de financiación masivas bajo estos

parámetros de mecenazgo altruista en la restauración de la Muralla China (CNN, 2017), o en la reciente adquisición de un apunte de Joaquín Sorolla, "Almendros en flor", por el Museo del artista en Madrid con estos pequeños donativos de sus visitantes.

Por su parte, Zhang (2012) y Harms (2007) realizan una clasificación de las motivaciones de los usuarios que participan en plataformas de crowdfunding:

(i) Intenciones orientadas a la recompensa
(ii) Oportunidad de apoyar una idea atractiva, o apoyar una idea de alguien que se conoce
(iii) Intenciones altruistas para financiar el proyecto
(iv) Tener la oportunidad de ayudar a otros a realizar sueños
(v) Reciprocidad e inversión cruzada entre creadores de proyectos y crowdfunders.

Mientras que (Dobele, Toleman & Beverland, 2005) se centran en analizar la importancia de los vídeos en el marketing y la viralidad de los proyectos basados en crowdfunding.

Según Li et al. (2016), los factores que afectan los resultados obtenidos por los proyectos de Crowdfunding en turismo son la calidad del proyecto, las redes sociales y la información del proyecto tal y como puede observarse en la tabla 5.

Factores que influyen en los resultados de los proyectos	
Calidad del proyecto	Imagen Video
Redes sociales	
Información del proyecto	Valoraciones Personas que lo respaldan Sponsors Tipo de financiación Puntuación de la organización
Variables de control para los resultados de los proyectos	
Objetivos de la financiación	
Duración de la financiación	

Tabla 5. Factores que influyen los resultados de los proyectos turísticos de Crowdfunding. Fuente: Li et al. (2016).

Resulta difícil para los participantes en la campaña diferenciar los buenos proyectos de los que no lo son por lo que los indicadores de calidad del proyecto. Tal y como ya hemos manifestado a lo largo de la investigación, una de las causas principales de su éxito es la necesidad de buscar fuentes alternativas de financiación del patrimonio cultural que garanticen su conservación y aprovechamiento. En el sector del crowdfunding, el apoyo por parte de las redes sociales de los creadores de la campaña puede motivar a los inversores (Zheng et al., 2014). Por otro lado, la información del proyecto está referida a las valoraciones de terceros y el apoyo con el que cuenta la campaña desarrollada. Es necesaria la existencia de unas variables de control que en este caso son los objetivos de financiación y la duración de la campaña.

4. Conclusiones

Tal y como se ha demostrado a lo largo del estudio el interés de los investigadores sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación aplicado al turismo tiene su materialización en cuatro formatos diferentes de entre los cuales destaca el crowdfunding turístico ya que pone de manifiesto la importancia de la aplicación de la tecnología para garantizar una adecuada financiación y sostenibilidad del patrimonio cultural.

Por lo tanto, y siguiendo apreciaciones como las de los autores Agrawal et al. (2015) y Bruton et al. (2015) podemos resaltar cómo los avances tecnológicos han cambiado la forma en que se financian los proyectos empresariales. La economía de las plataformas y las redes sociales han creado nuevas oportunidades para obtener capital cuando las fuentes tradicionales de financiación no son suficientes. Esta realidad tiene un efecto directo en la eficiencia de la búsqueda de fuentes alternativas de financiación que mejoran la conservación del patrimonio y por tanto su aprovechamiento económico a través del turismo.

Aunque se ha demostrado que este es un sector en constante actualización, con el análisis exploratorio presentado al final de este estudio hemos demostrado que el crowdfunding turístico tiene una serie de factores específicos sobre la calidad del proyecto, las redes sociales y la información del proyecto así como unas variables de control como son los objetivos y la duración de la financiación que deben ser tenidos en cuenta para poder desarrollar proyectos exitosos que cumplan las expectativas de financiación de los creadores y de la sociedad.

Asimismo podemos destacar que la aplicación de campañas de crowdfunding se ha consolidado en la última década como una de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) destacada dentro de este sector. Y esto ha provocado que el avance de las tecnologías y la disposición de los usuarios, en este caso turistas hayan respondido favorablemente colaborando en estos proyectos turísticos cuya finalidad es, además, la de apoyar la sostenibilidad del patrimonio cultural.

Tal y como ya hemos manifestado a lo largo de la investigación, una de las causas principales de su éxito es la necesidad de buscar fuentes alternativas de financiación del patrimonio cultural que garanticen su conservación y aprovechamiento.

Las limitaciones de este estudio son las relativas al número de bibliografía consultada así como aquellas relacionadas con el desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas a este sector y el periodo temporal analizado a lo largo del estudio.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Reyes-Menendez, A.; Saura, J. R.; Palos-Sánchez, P. (2018). Crowdfunding y financiación 2.0. Un estudio exploratorio sobre el turismo cultural. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 23-34. (www.ijist-tourism.com)

Referencias

Agrawal, A.; Catalini, C.; Goldfarb, A. (2015). Slack Time and Innovation. doi:10.3386/w21134

Ashworth, G. (1993). New challenges in recreation and tourism. Tourism Management, 14(6), 491-492. doi:10.1016/0261-5177(93)90106-u

Belleflamme, P.; Lambert, T.; Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. Journal of Business Venturing, 29(5), 585-609. doi:10.1016/j.jbusvent.2013.07.003

Berry, S. (1994). Conservation, Capacity and Cash¯ows: Tourism and Historic Building Management. In A. V. Seaton, Tourism: The State of the Art, (pp. 712-718). Chichester: Wiley.

Boniface, P. (1998). Tourism culture. Annals of Tourism Research, 25 (3), 746-749.

Bruton, G.; Khavul, S.; Siegel, D.; Wright, M. (2015). New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(1), 9-26.

Chan, E. H.; Yung, E. H. (2004). Is the development control legal framework conducive to a sustainable dense urban development in Hong Kong? Habitat International, 28(3), 409-426. doi:10.1016/s0197-3975(03)00040-7

Choguill, C. L. (1996). Toward sustainability of human settlements. Habitat International, 20(3), V-Viii. doi:10.1016/0197-3975(96)81830-3

Clarke, J. (1997). A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. Journal of Sustainable Tourism, 5(3), 224-233.

doi:10.1080/09669589708667287
CNN (2016). Crowdfunding launched to preserve Great Wall. (2016, September 08). (2018-03-01) (http://edition.cnn.com/2016/09/08/travel/china-great-wall-crowdfunding/)
Cova, B. (1999). From marketing to societing: when the link is more important than the thing. In D. T. Brownlie, R. Wensley, & R. Whittington, Rethinking marketing: Towards critical marketing accountings (pp. 64-83). Sage Publications.
Daniel, Y. P. (1996). Tourism dance performances authenticity and creativity. Annals of Tourism Research, 23(4), 780-797. doi:10.1016/0160-7383(96)00020-5
Pietro, L. D.; Mugion, R. G.; Renzi, M.; Toni, M. (2014). An Audience-Centric Approach for Museums Sustainability. Sustainability, 6(12), 5745-5762. doi:10.3390/su6095745
Di Pietro, L.; Guglielmetti Mugion, R.; Mattia, G.; Renzi, M. F. (2015). Cultural heritage and consumer behaviour: A survey on Italian cultural visitors. Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development, 5(1), 61-81. doi:10.1108/JCHMSD-03-2013-0009
Di Pietro, L.; Mugion, R. G.; Renzi, M. F. (2017). Heritage and identity: technology, values and visitor experiences. Journal of Heritage Tourism, 13(2), 97-103. doi:10.1080/1743873x.2017.1384478
Dobele, A.; Toleman, D.; Beverland, M. (2005). Controlled infection! Spreading the brand message through viral marketing. Business Horizons, 48(2), 143-149
du Cros, H. (2001). A new model to assist in planning for sustainable cultural heritage tourism. International Journal of Tourism Research, 3, 165-170.
EGATUR (n.d.). EGATUR. (2018-03-03) (http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/egatur/paginas/default.aspx)
Estellés-Arolas, E.; González-Ladrón-De-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. Journal of Information Science, 38(2), 189-200. doi:10.1177/0165551512437638
Fyall, A.; Garrod, B. (1996). Sustainable Heritage Tourism: Achievable Goal or Elusive Ideal? In M. Robinson, N. Evans, & P. Callaghan, Managing Cultural Resources for the Tourist (págs. 239-270.). Sunderland: Business Education Publishers.
Garrod, B.; Fyall, A. (2000). Managing Heritage Tourism. 682-708.
Google Trends (n.d.). (2018-03-03) (https://trends.google.es/trends/)
Goulding, C. (2000). The commodification of the past, postmodern pastiche, and the search for authentic experiences at contemporary heritage attractions. European Journal of Marketing, 34(7), 835-853.
Guarnido, A. E. (2007). La desregulación y privatización de las empresas públicas.
Guccio, C.; Martorana, M. F.; Mazza, I.; Rizzo, I. (2016). Technology and public access to cultural heritage: the Italian experience on ICT for public historical archives. In Cultural heritage in a changing world (pp. 55-75). Springer, Cham.
Guzmán, P.; Pereira Roders, A.; Colenbrander, B. (2014). Bridging the gap between urban development and cultural. 34th Annual Conference of the International Association for Impact Assessment (IAIA14) (pp. 1-6). Vina del Mar, Chile: Technische Universiteit Eindhoven.
Harms, M. (2007). What drives motivation to participate financially in a crowdfunding community?. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam
Herráez, B.; Bustamante, D.; Saura, J. R. (2017). Information classification on social networks. Content analysis of e-commerce companies on Twitter. Revista Espacios, 38 (52), 16.
Hovinen, G. R. (1995). Heritage issues in urban tourism: An assessment of new trends in Lancaster County. Tourism Management, 16 (5), 381-388.
Hunter, C. (1995). On the Need to Re-Conceptualise Sustainable Tourism Development. Journal of Sustainable Tourism 3, 155-165.
ICOMOS (1999). Cultural tourism charter. (2000-02-11) (http://www.icomos.org)
Jacobs, J.; Gale, F. (1994). Tourism and the protection of aboriginal cultural sites. Canberra: Australian Heritage Commission, Special Publication Series No. 10.
Jansen-Verbeke, M. (1998). Tourismification and historical cities. Annals of Tourism Research, 25(3), 739-741.
Jensen, Ø.; Lindberg, F. (2001). The consumption of tourist attraction: a modern, post-modern and existential encounter perspective. In S. C. Beckmann, & R. C. Elliott, Interpretive consumer research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
Kickstarter (n.d.). Kickstarter (2018-03-01) (https://www.kickstarter.com/)
Krippendorf, J. (1987). The Holiday Makers: Understanding the Impact of Leisure and Travel. Oxford: Heinemann.
Kuppuswamy, V.; Bayus, B. L. (2013). Crowdfunding creative ideas: The dynamics of projects backers in Kickstarter. Kenan-Flagler Business School: Working paper
Lee, W.; Chhabra, D. (2015). Heritage hotels and historic lodging: Perspectives on experiential marketing and sustainable culture. Journal of Heritage Tourism, 10(2), 103-110.
Li, H.; Wang, Z.; Fang, B.; Liu, Y. (2016). Factors Affecting the Performance of Tourism Crowdfunding Projects: An Empirical Study. Information and Communication Technologies in Tourism 2016, 143-156. doi:10.1007/978-3-319-28231-2_11
McIntosh, A. J. (2004). Tourists' appreciation of Maori culture in New Zealand. Tourism Management, 25(1), 1-15.
McKercher, B.; Du Cros, H. (2002). Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management. Binghamton: Haworth Hospitality Press.
MECD (2016). Anuario de estadísticas culturales 2017. Financiación y gasto público en cultura.
MECD (2017). Anuario de estadísticas culturales 2017. Patrimonio.
MECD (2017b). MECD. (2018-03-01) (http://www.mecd.gob.es/portada-mecd)
Mondéjar Jiménez, J. A.; Alfaro Navarro, J. L.; Andrés Martínez, M. E. (2016). World Heritage Cities Declaration and Sustainable Development in European Cities. Environmental Engineering and Management Journal, 15 (7) , 1447-1454 .

O'Connor, M. (2006). The "Four Spheres" framework for sustainability. Ecological Complexity, 3, 285-292.
Palos-Sanchez, P. R.; Saura, J. R.; Debasa, F. (2018). The Influence of Social Networks on the Development of Recruitment Actions that Favor User Interface Design and Conversions in Mobile Applications Powered by Linked Data. Mobile Information Systems, 2018, 1-11. doi:10.1155/2018/5047017
Palos-Sanchez, P.; Saura, J. (2018). The Effect of Internet Searches on Afforestation: The Case of a Green Search Engine. Forests, 9(2), 51. doi:10.3390/f9020051
Saura, J. R.; Palos-Sánchez, P.; Suárez, L. M. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. Future Internet 2017, 9, 76.
Saura, J. R.; Palos-Sánchez, P.; Reyes-Menendez, A. (2017). Marketing a través de Aplicaciones Móviles de Turismo (Mtourism). Un estudio exploratorio. International Journal of World of Tourism, 4 (8), 45-46.
Saura, J. R.; Palos-Sánchez, P.; Debasa, F. (2017). El problema de la Reputación Online y Motores de Búsqueda: Derecho al Olvido. Cadernos de Dereito Actual, 8, 221-229.
Schwienbacher, A.; Larralde, B. (2010). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. SSRN Electronic Journal, 10, 1-23. (http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699183)
Shen, L. Y.; Ochoa, J. J.; Shah, M. N.; Zhang, X. (2011). The application of urban sustainability indicators e a comparison between various practices. Habitat International, 35, 17-29.
Timothy, D. J.; Boyd, S. W. (2003). Heritage tourism. New York: Prentice Hall.
Timothy, D. J.; Boyd, S. W. (2009). Heritage tourism. Harlow: Prentice Hall / Pearson Education.
UN Habitat (2004). Urban indicator guidelines. (2011-06-14)
(http://ww2.unhabitat.org/programmes/guo/documents/urban_indicators_guidelines.pdf)
Unite4heritage (n.d.). (2018-03-01) (http://www.unite4heritage.org/)
Urry, J. (1990). The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies. . London: Sage.
Valentin, A.; Spangenberg, J. H. (2000). A guide to community sustainability indicators. Environmental Impact Assessment Review, 20, 381-392.
van der Borg, J. (1991). Tourism and Urban Development. Amsterdam: Thesis Publishers.
Wang, Z.; Li, H.; Law, R. (2017). Determinants of Tourism Crowdfunding Performance: An Empirical Study. Tourism Analysis, 22(3), 323-336. doi:10.3727/108354217x14955605216078
Yung, E.; Chan, E. (2012). Implementation challenges to the adaptive reuse of heritage buildings: Towards the goals of sustainable, low carbon cities. Habitat International, 36(3), 352-361.
Zhang, Y. (2012). An Empirical Study into the Field of Crowdfunding. Lund University
Zvilichovsky, D.; Danziger, S.; Steinhart, Y. (2017). Making-The-Product-Happen: A Driver of Crowdfunding Participation. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.3080233

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)

Recibido: 07-03-2018 / Revisado: 29-04-2018
Aceptado: 29-04-2018 / Publicado: 15-05-2018

IJIST, 3(1), 2018

El ADNe, la nueva herramienta para la gestión de los recursos humanos

ADNe, the new tool for the management of human resources

Cristina Santandreu Mascarell[1], Elías Azulay[2], Oscar Morant Martínez[1], José Marín Roig[1]

[1] Universidad Politécnica de Valencia, España
[2] Jacobson, Steinberg & Goldman, España

crisanma@omp.upv.es , elias@jcbson.com , osmomar@upvnet.upv.es , jomara@eln.upv.es

RESUMEN. El objetivo de este artículo es mostrar al ámbito académico y profesional, una nueva herramienta para la gestión de los recursos humanos (RRHH), basada en el análisis del persotipo del ADN emocional (ADNe) a través de los 7 registros o estadios manifestados por E. Bernstein en su teoría del análisis transaccional, que permite identificar en cada individuo su "nivel" de reflexión y objetividad (Ob), generosidad y disponibilidad afectiva y social (Pr), capacidad de análisis y de síntesis de datos (Ad), espontaneidad, imaginación y creatividad (Nt), atención y aprendizaje (Sm), agresividad y tendencia posesiva (Rb) e influencia, anticipación y astucia (Mn). La combinación de estos indicadores en un mismo individuo nos permite determinar si es más emprendedor, más creativo o más líder, entre otros muchos registros de su comportamiento. Pudiendo servir en el ámbito académico para conocer mejor a los alumnos y poder mejorar su formación en aquellas competencias menos desarrolladas y en el ámbito profesional para minimizar el riesgo de adaptación al puesto de trabajo.

ABSTRACT. The aim of this paper is to show to the academic and professional field a new tool for human resources (HR) management, based on emotional personality DNA analysis (ADNe) through the 7 registers or stages manifested by E. Bernstein in his Transactional Analysis Theory, which allows to identify for each individual his "level" of reflection and objectivity (Ob), generosity, affective and social availability (Pr), ability to analyze and synthesize data (Ad), spontaneity, Imagination and creativity (Nt), attention and learning (Sm), aggressiveness and possessive tendency (Rb) and influence, anticipation and cunning (Mn). The combination of these in the individual, allows us to determine, if one is more entrepreneurial, more creative, more leader, among many others. It is useful in the academic field to better know students and to be able to improve their training in those competences less developed and in the professional scope to minimize the risk of adaptation to the work position.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Selección de personal, Trabajo en equipo, Emprender, Intraemprender, Talento.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Recruitment, Teamwork, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Talent.

1. Introducción

"Toda la capacidad humana para razonar, para comunicarse, para ser creativo, para interactuar, es función del sistema nervioso controlado por los neurotransmisores". "Se conoce la acción de dichos neurotransmisores en relación a sus descompensaciones entre intervalos excitatorios e inhibidores en diferentes patologías de diagnóstico psiquiátrico, desórdenes en el comportamiento y trastornos emocionales". "Hay una gran diferencia entre sanos grados de rasgos de personalidad y formas extremas de la personalidad. Por ejemplo, ser muy ansioso podría ser considerado un factor de vulnerabilidad importante para el desarrollo de una enfermedad psicopatológica como un trastorno de ansiedad generalizada" (Montag & Reuter, 2014).

La evolución sobre los estudios del psiquiatra Berne (1910-1970) (a pesar de ser su verdadero nombre Eric Leonard Bernstein, se le conoce más como Eric Berne), ha llevado a la definición de un patrón numérico del comportamiento emocional sobre los 7 registros básicos enumerados en lo que se conoce como, Análisis Transaccional (Berne, 2016) que permite identificar en cada individuo su nivel de reflexión y objetividad (Ob), generosidad y disponibilidad afectiva y social (Pr), capacidad de análisis y de síntesis de datos (Ad), espontaneidad, imaginación y creatividad (Nt), atención y aprendizaje (Sm), agresividad y tendencia posesiva (Rb) e influencia, anticipación y astucia (Mn). Al margen de la ausencia de una absoluta ratificación universal, dicho patrón dispone de los atributos requeridos para cotejar sus transacciones entre los 7 registros sobre el estado del "Yo" (Spector et al., 2016)que nos invita a apreciarlos desde una perspectiva comparativa con respecto a las prestaciones de la liberación de los principales neurotransmisores que rigen el comportamiento, ya sea en su actividad sináptica excitatoria y/o inhibidora, tanto a título individual como combinado; existiendo por ello, una más que presumible correspondencia genética y epigenética (Arvey et al., 2016).

Todo ello nos ilustra sobre las combinaciones y variables existentes al combinar los 7 registros hasta poder caracterizar el espectro emocional de las personas en base a la capacidad e intensidad de liberación de los principales neurotransmisores que rigen el comportamiento, teniendo como precursor, la expresión génica; en la inmensa mayoría de veces, dentro de un rango de normalidad y en otras, desgraciadamente en términos de alerta sobre un desorden (Kandel, 2005).

Existen multitud de estudios realizados por investigadores de cierta relevancia que suscriben dichas relaciones, entre los que resaltamos, Eric Kandel, premio Nobel 2000, en Medicina y Fisiología por sus estudios en la relación entre la psicología, el psicoanálisis, la psiquiatría, la biología molecular y la genética, también, Claude Robert Cloninger, con su publicaciones: Feelinggood: Thescience of well-being. New York: Oxford University Press (2004) y Personality and psychopathology. Washington, D.C.: American Psychiatric Press (1999) y otros de la Italian translation with foreword de Mario Maj, Rome, CIC EdizioniInternationalien el 2006 y Reuter y Montag - (Disentangling the molecular genetic basis of personality: From monoamines to neuropeptides. Christian Montag, Martin Reuter. Neuroscience and BiobehavioralReviews (2014); a la vez que existen otros estudios, que mencionan que "El camino es muy largo y que aunque parece clara la proyección, aún queda mucho por recorrer",frase que siempre se cita en la investigación científica basada en la premisa de que "La conclusión más habitual en los procesos investigadores es que se debe seguir investigando" como afirma José Luis Mullor Doctor en Biología Molecular en BionosBiotech (Instituto de Investigación Sanitaria de la Fundación del Hospital La Fe, 2015). Comentario con el cual estamos totalmente de acuerdo y estamos trabajando en ello como aquí mostramos.

Los 7 registros aportados por las investigaciones de Berne, en su libro "Juegos en que participamos" (publicado por primera vez 1964 y que se han ido actualizando versiones, por lo que se sigue utilizando como referente) son el resultado de la evolución en las transacciones de los 3 estadios descritos como PAN (Padre, Adulto y Niño). Dicha evolución se tradujo a los 7 registros que hemos adaptado al ADNe y que son los relativos a los que se muestran en la Tabla 1.

Los 7 registros adaptados al ADNe:

Registro de ADNe	*Estadio A.T (E. Bernstein)*	*Descripción ADNe*
Ob	Padre crítico	Reflexión y objetividad. Visión periférica social.
Pr	Padre protector	Generosidad, disponibilidad y protección afectiva.
Ad	Adulto	Capacidad de análisis y de síntesis de datos.
Nt	Niño natural	Espontaneidad, imaginación y creatividad.
Sm	Niño sumiso	Espectro de atención y aprendizaje. Memoria.
Rb	Niño rebelde	Agresividad, dinamismo y tendencia posesiva.
Mn	Niño pequeño profesor	Influencia, anticipación y astucia.

Tabla 1. Los 7 registros adaptados al ADNe. Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento emocional se analiza mediante el test psicogénico del ADNe conformado por 59 preguntas, con los que este equipo de investigadores está trabajando. La combinación de los resultados de las intensidades de los 7 registros de personalidad, pueden alertar sobre señales precoces relacionadas con algunos desórdenes emocionales y del comportamiento, además de algunas patologías como una tendencia Depresiva, Alzheimer (Informe del Departamento de Bioestadística del IIS, David Hervás, Instituto de Investigación Sanitaria de la Fundación La Fe donde se han realizado los muestreos sobre Alzheimer y se ha dado como indicador de probabilidad de suceso p= 0,03 en una escala desde 0 a 1, siendo cualquier valor <0,05, contemplado como altamente significativo, 2016), Parkinson, Atención Dispersa, Hiperactividad, Fobias, etc... pero siempre dependiendo de la lectura conjunta de todos y cada uno de los 7 registros del ADNe, de sus intensidades unitarias y de sus combinaciones; al mantener la relación entre sus premisas y las conclusiones de diferentes investigadores científicos sobre el efecto en el comportamiento, memoria y aprendizaje de la liberación de los principales neurotransmisores, como por ejemplo, Eric Kandel (Premio Nobel 2000 en Medicina y Fisiología con Greengard y Carlsson) y otros investigadores como es el caso de su compañeros en diversas áreas de investigación, Schwartz,2000; Kandel, et al., 1996; Kandel, et al., 1995.

Tengamos en cuenta que en el caso de los trastornos en el comportamiento, se evidencian claramente los desequilibrios sinápticos, recurriendo a una interrelación y en su caso, asociación entre la liberación de ciertos neurotransmisores con dichos desórdenes. En el caso de las patologías neurodegenerativas, sin saber si es causa o efecto, la actividad neuromoduladora se ve siempre afectada, respondiendo como un marcador ya que en cada patología y sus fases, existe un comportamiento dominante. Si tomamos la mundialmente aceptada Escala de Demencia de Reisberg que consta de 7 fases, podemos apreciar que se distinguen por aspectos cognitivos, funcionales y de conducta, acercándonos a proyectar un persotipo concreto para cada fase estipulada, donde se marcan picos de agresividad, aislamiento, desorientación, etc…Por ello y aunque el fundamento del artículo no sea el relacionado con la salud, estos datos refuerzan la idea de que en personas sanas pero diferentes ante los estímulos, bien se puede utilizar esta metodología para caracterizar comportamientos, como puede ser el caso de la adaptación de una persona a su puesto de trabajo y del comportamiento del emprendedor (diversas investigaciones apuntan a una relación entre el comportamiento emprendedor de una persona y su genética (Arvey et al., 2016; Nicolaou & Shane, 2010; Spector et al., 2016).

Jacobson Research junto con investigadores de la Universidad Politécnica de Valencia, han desarrollado una técnica en forma de test con formulación algorítmica para conocer de forma personalizada y predictiva cómo es el comportamiento de una persona y la composición de su esquema emocional basado en la Teoría del Análisis Transaccional de Eric Berne (2016), dando lugar a un mapa que ofrece una visión multidimensional de las competencias y habilidades de una persona (su "persotipo", término acuñado por el Doctor en Biología Molecular y Genética, Alberto Acedo), con el objetivo de establecer los parámetros comunes en los persotipos de los emprendedores de éxito, así como su intensidad y combinación, para poder diagnosticar aquellas personas con características emprendedoras innatas y las que no las poseen para poder mejorarlas (Azulay, 2000).

2. Contextualización

La adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) implica un diseño de las asignaturas basado en competencias y objetivos de aprendizaje, que implica una metodología basada en la enseñanza-aprendizaje. Los nuevos títulos de grado están estructurados en módulos o materias en cuyos objetivos de aprendizaje deben figurar «las competencias genéricas y específicas que los estudiantes deben adquirir durante sus estudios y que sean exigibles para otorgar el título» tal y como figura en el Real Decreto del 29 de octubre de 2007.

La Escuela Politécnica Superior de Gandía (EPSG), consciente de las necesidades del entorno social y económico en el que nos encontramos está comprometida en dar la mejor formación a sus alumnos. Una formación que ha cambiado y que en estos momentos no se basa en la transmisión de contenidos sino en la adquisición de competencias. Para ello, está inmersa en esta investigación que por un lado permite identificar a través del ADNe qué competencias poseen en mayor o menor medida, los alumnos y egresados y cuál es la combinación entre ellas, dando lugar a un persotipo que identifica la creatividad, objetividad, capacidad de análisis, etc, de la persona. Estos datos permiten ofrecer a los alumnos una mejor formación y adaptación a las competencias exigidas por los grados; así como cursos, talleres y seminarios complementarios, que contribuyen a mejorar las competencias que menos se trabajan en las aulas.

Por otro lado, la EPSG, es un Campus adaptado a su entorno, entre sus principales iniciativas está la formación del alumnado en un ámbito lo más parecido al profesional, resultado de lo cual son los grados que están basados en proyectos, además de asignaturas como Creación de Empresas, en las que a través de un equipo multidisciplinar (formado por alumnos de los diversos grados) trabajan para alcanzar unos objetivos comunes, en este caso una idea de negocio.

Existen diversos estudios sobre las competencias personales de los egresados universitarios para integrarse en la sociedad del conocimiento y sobre el papel que desempeñan las universidades en el desarrollo de dichas competencias, como Accenture y la plataforma Universia (2007); Hoffman (2003), ANECA (2007) y Álvarez et al, (2016). Estudios como estos, fomentan que desde la universidad se investigue cómo desarrollar en los estudiantes esas competencias que son las demandadas por las empresas.

Esta adaptación se realiza teniendo en cuenta, que los egresados universitarios, al optar a un empleo, van a ser evaluados no sólo por sus conocimientos técnicos sino en gran medida por las competencias personales que puedan aportar para el desempeño de sus tareas, donde la creatividad e innovación adquieren mayor presencia cada día, valorándose el emprendimiento y el intraemprendimiento (Fayós et al., 2011).

Teniendo en cuenta además que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han generado nuevos canales y mercados, llegando incluso a modificar el concepto de empresario y popularizando la figura del emprendedor entre la población más joven, pasando de una edad comprendida entre los 45-64 años a edades comprendidas entre los 25-44 años. Si a esto se le suma el emprendimiento por necesidad surgido a raíz de la crisis acaecida desde 2008, donde no solo se busca el logro personal sino la propia subsistencia, aparecen distintos perfiles de emprendedor. Diversos autores lo clasifican, pero nosotros seguiremos el Modelo BOSI que publica, en su libro ADN emprendedor, Abraham (2011) por afinidad a nuestro tipo de investigación.

Esta clasificación, destaca 4 perfiles básicos de emprendedor, explicando que todos los empresarios son iguales, pero que la motivación es distinta función de la personalidad, dando lugar a distintos comportamientos a la hora de emprender (Abraham, 2011):

1-Contructor (Buider): es el emprendedor visionario y estratega.
2-Oportunista (Opportunist): es el especulador y oportunista que espera el momento oportuno para maximizar las ganancias.

3-Especialista (Specialist): es cuando el emprendimiento nace de la experiencia y del conocimiento adquirido durante los años, saliendo esto al mercado.

4-Innovador (Innovator): surgen en los laboratorios e investigaciones.

La conducta emprendedora tenía la doble función de crear y dirigir nuevas empresas innovadoras. En este nuevo contexto se ha ampliado y adaptado, convirtiéndose para las organizaciones en una lucha por seguir siendo competitivas, reconociéndose en la conducta emprendedora la promoción de la innovación, de la formación y de la mentalidad emprendedora de toda la corporación (Brunet, 2013). Dándose lugar así a dos tipos de emprendedor, el emprendedor propiamente dicho y el intraemprendedor. El emprendedor es aquel que crea nuevas estructuras para resolver necesidades y generar cambio. Los intraemprendedores, son innovadores que existen dentro de las organizaciones y cuyos aportes ayudan a su dinamización, resolución de problemas y en definitiva adaptación al cambio. Ambos, emprendedor e intraemprendedor son igual de importantes; por lo tanto, se considera que el emprendedor posee las competencias y actitudes para ser un agente de cambio que genera innovación (Tamayo et al 2016).

Los investigadores de este proyecto, que ya están inmersos en líneas de investigación que intentan identificar las competencias de las empresas innovadoras (Santandreu et al., 2013; Iglesias y Rodicio, 2013), han iniciado este estudio, para comprobar que la herramienta que aquí se presenta, el test del ADNe, es capaz de establecer el persotipo del emprendedor. Y además, identificar el ADN corporativo (ADNcr).

En estas investigaciones ya realizadas, Santandreu et al., 2013, se utilizó la metodología Grounded Theory y se entrevistó a empresas innovadoras. Como resultado de las entrevistas se identificaron 34 variables comunes a todas las empresas, y que ellas consideran relevantes y necesarias para ser innovadoras. Dichas variables son las que se muestran en la siguiente Figura 1.

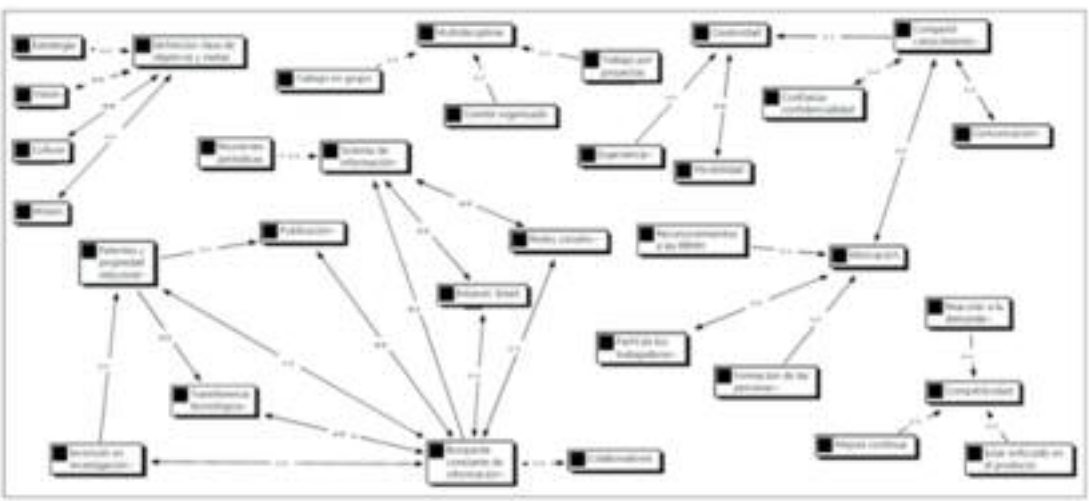


Figura 1. Características / variables comunes identificadas en las empresas innovadoras. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, estas variables son competencias que deben tener las personas que trabajan en esas empresas. Otras investigaciones (Canós & Santandreu, 2010), relacionan que una empresa es innovadora porque posee emprendedores en su equipo.

La pregunta por la que debemos empezar es, ¿Por qué algunas organizaciones parecen tener más éxito que otras? ¿Por qué los planes de negocio de las que se esperaba excelentes resultados no cumplieron las expectativas y por qué otros que no fueron tan alentadores obtuvieron mejores resultados de lo esperado en el mercado?

La respuesta en nuestra opinión es obvia: porque depende de las personas que forman la organización y

las relaciones que existen entre ellas.

Así pues esta investigación está enfocada a la persona que trabaja en equipo ya sea en un proyecto, en una asignatura o en una empresa.

3. "Validación" del persotipo del ADNe en el entorno educativo

Con el objetivo de validar la herramienta del ADNe en el entorno educativo, los alumnos realizan un test de 59 preguntas con las que se determina su persotipo en función de los 7 registros que identifican su "nivel" de reflexión y objetividad (Ob), generosidad y disponibilidad afectiva y social (Pr), capacidad de análisis y de síntesis de datos (Ad), espontaneidad, imaginación y creatividad (Nt), atención y aprendizaje (Sm), agresividad y tendencia posesiva (Rb) e influencia, anticipación y astucia (Mn). Una vez se obtiene el persotipo individual, la información que éste proporciona se puede utilizar para diferentes objetivos.

En nuestro caso, lo hemos aplicado en la asignatura de Creación de Empresas con una doble finalidad.

Por un lado, reconocer y detectar aquellos alumnos que poseen cualidades emprendedoras y por otro lado, generar grupos de trabajo equilibrados. Por grupo equilibrado nos referimos a no dejar al azar la formación de dichos grupos, sino que las características de las personas que los forman (i.e. sus persotipos) se complementen para que en ellos se distribuya homogéneamente las personas creativas, analíticas, líderes, emprendedoras, etc.

¿Cómo identificamos a los emprendedores?

El persotipo o ADNe para cualquier actividad es un patrón resultado de la codificación de los 7 elementos o factores elementales del comportamiento. Para identificar el persotipo patrón del emprendedor hemos utilizado las características emprendedoras definidas por Dan Senor y Saúl Singer en su libro "Start Up Nation" (2009) basadas a su vez, en opiniones descritas por Israel Kirzner (1993), y adaptada al medio social de Israel (como país); así como en nuestra propia experiencia con más de 150 persotipos de emprendedores (Biocampus Genoma España 2011-2013, Ministerio de Sanidad y Ministerio de Economía), lo que nos ha permitido "traducir" dicho persotipo a una definición.

De forma general, el comportamiento emprendedor se identifica con características como "Muy creativo", "Muy responsable", "Ejercer el liderazgo", etc…

Así pues, el persotipo patrón utilizado recoge el reparto porcentual de estas características emprendedoras.

La codificación genérica de los 7 registros del ADNe sería:24:25:35:29:29:24:21; como se muestra en la Tabla 2. Persotipo ADNe, siendo sus variables flexibles en relación a la "plasticidad" intrínseca de las posibles combinaciones.

Registro	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Código	24	25	35	29	29	24	21

Tabla 2. Codificación genérica de los 7 registros del ADNe. Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente Gráfico 1, se muestra representando el ADNe del emprendedor y los máximos posibles entre los que debe oscilar.

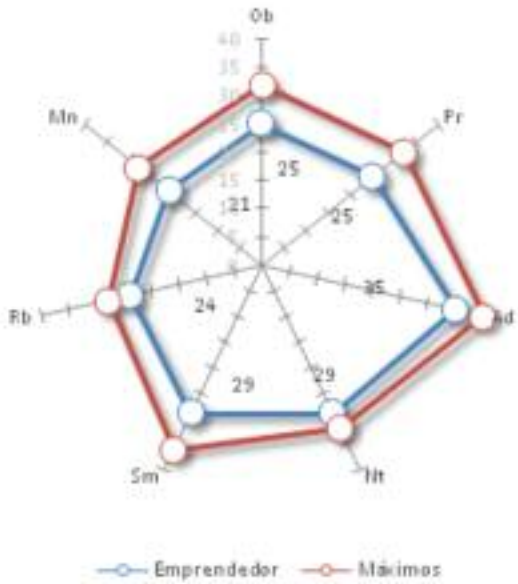


Gráfico 1. ADNe del emprendedor y sus máximos. Fuente: Elaboración propia.

En este persotipo, se genera una tendencia mayoritaria que pondera el factor "Nt" (niño natural, ver tabla 1), donde se encuentran asociadas conductas cercanas a la creatividad, espontaneidad, imaginación, transparencia e incluso vulnerabilidad. Tengamos en cuenta que estos calificativos irán apareciendo como rasgos del comportamiento como resultado combinatorio con las intensidades de otros registros.

Así mismo, disponemos de una segunda tendencia establecida en el registro "Ad" (adulto, ver tabla 1), donde se encuentran los factores relacionados con la capacidad de síntesis, análisis y como consecuencia, de la toma de decisiones; el tercer nivel de adecuación del persotipo "emprendedor" se alcanza con el registro "Rb" (niño rebelde, ver tabla 1), donde se afianza el ego, la autoestima, el orgullo, pundonor, agresividad e incluso, la desobediencia.

Al margen y jugando el papel de catalizadores, nos encontramos con el resto de registros.

El persotipo actúa como eje sobre el cual existen oscilaciones generadas ya por la propia plasticidad, ya por la acción del ambiente en sus reacciones.

De forma general, se acepta una flexibilidad entre +5 y -5 sobre cada valor asignado a cada registro en clave de oscilación motivada por los estímulos emitidos por el entorno y recibidos por dicho persotipo. De esta manera y en relación a los 7 registros, nos encontramos con únicamente 19.487.171 ADNes que podrían asegurar un éxito continuado como emprendedor individual.

En procesos específicos como el que nos ocupa, aceptamos una oscilación del +15% y -15% sobre cada registro, sin valorar el signo matemático resultante, ya sea positivo o negativo, ya que en todos los casos se valora únicamente la unidad de desviación.

Digamos que es tan "negativa" una desviación de +4,50 sobre 30 aportando un resultado de 34,50; que una desviación de -4,50 sobre 30 aportando un resultado de 25,50.

Evidentemente, el comportamiento resultante nos llevaría a una saturación en dicho registro (en el primer caso) y a un déficit en el segundo.

La definición del emprendedor sería (según los rasgos y sus porcentajes):

"Una persona con una gran espontaneidad y atrevimiento, creativo e incluso imprudente; pero con una sobresaliente capacidad de análisis y de síntesis que le permita tomar rápidamente decisiones. Debe cuestionar la jerarquía y poseer tanto orgullo y arrogancia que no debe dar nada por hecho porque su relación con el entorno es prácticamente de 360º, estando atento a todo lo que le rodea, mostrándose deseoso por ampliar sus conocimientos a través de preguntar constantemente ¿Porqué? Buscando y comprometiendo a los demás a dar respuestas. Como complemento, debe ser astuto y estratega marcando los pasos a seguir y alcanzando un cierto orden en los procesos permaneciendo vigilante ante las necesidades de los demás, pero sin establecer un vínculo que le desvíe de su cometido".

Siguiendo a Kirzner (1993):"El emprendedor gana por estar alerta ante oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio. Esta alerta permite al emprendedor percibir las oportunidades antes que los demás. Más aun, el emprendimiento no está encapsulado en la mera posición de un mayor conocimiento de las oportunidades del mercado".

Saúl Singer: "El emprendedor tiene que asumir importantes tareas, ejercer el liderazgo y responder por ello. Gozan de autonomía pero tienen que aceptar el sacrificio".

En las siguientes tablas y figuras, semuestra el resultado deaplicar esta herramienta en el aula. Aunque se pasó a un total de 135 alumnos, aquí solo se presenta una muestra aleatoria de 10 alumnos, con el fin de mostrar y dar conocer su funcionamiento.

En la Tabla 3. Se observa el resultado obtenido por cada alumno y el persotipo patrón del emprendedor:

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Emprendedor	24	25	35	29	20	24	21
Muestra 1	18	15	23	30	19	22	12
Muestra 2	25	22	28	22	24	15	23
Muestra 3	22	25	32	27	24	18	22
Muestra 4	21	29	32	22	28	22	18
Muestra 5	22	23	30	26	25	20	19
Muestra 6	21	22	23	27	18	18	18
Muestra 7	22	22	32	24	24	18	23
Muestra 8	24	27	19	24	24	22	17
Muestra 9	29	22	33	24	29	18	18
Muestra 10	27	22	28	24	24	23	23

Tabla 3. Ejemplos de Persotipos emprendedores y aquellos que se desvían del eje emprendedor. Fuente: Elaboración propia.

Calculando las desviaciones (igualmente positivas y negativas ya que no se considera el signo) sobre el Persotipo de referencia, éstas no deben superar la cifra de 105 (15% x 7 registros), independientemente de que ningún registro unitario debe poseer una desviación superior al 40%, la cual en caso de darse, comprometería el equilibrio en las combinaciones entre los registros. El resultado es el siguiente, Tabla 4:

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn	Desviación	
Muestra 1	25,00%	40,00%	34,29%	3,45%	34,48%	8,33%	42,86%	188,41	NO APTO
Muestra 2	4,17%	12,00%	20,00%	24,14%	17,24%	37,50%	9,52%	124,57	NO APTO
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%	70,80	APTO
Muestra 4	12,50%	16,00%	8,57%	24,14%	3,45%	8,33%	14,29%	87,28	APTO
Muestra 5	8,33%	7,20%	14,29%	10,34%	14,48%	16,67%	9,57%	79,05	APTO
Muestra 6	12,50%	12,00%	34,29%	6,90%	37,93%	25,00%	14,29%	142,90	NO APTO
Muestra 7	8,33%	12,00%	8,57%	17,24%	17,24%	25,00%	9,52%	97,91	APTO
Muestra 8	0,00%	8,00%	45,71%	17,24%	17,24%	8,33%	19,05%	115,58	NO APTO
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%	95,07	APTO
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%	92,67	APTO

Tabla 4. Identificación del persotipo apto y no apto para el ADNe emprendedor. Fuente: Elaboración propia.

Para entender que significan cada uno de los resultados obtenidos con relación al persotipo patrón del emprendedor, explicamos la muestra 1.

En este caso su "calificación" como NO APTO (no se considera emprendedor) se justifica en las acusadas desviaciones, en los registros Pr (40,00%) y Mn (42,86%), además de obtener una desviación total superior a 105 (en este caso concreto, 188,41).

Estos resultados están relacionados con la capacidad estratégica y planificadora (Mn) que perjudica las acciones de consenso en el trabajo en equipo (Pr).

Por ello, en el ejemplo expuesto resulta previsible que ante exigencias del máximo rendimiento en estos 2 registros, el Persotipo se incline por utilizar sus aspectos dominantes, haciendo gala de una excesiva naturalidad (Nt) que hipotéticamente acumulará de forma desproporcionada en clave de improvisación e imprudencia.

En el siguiente Gráfico 2 se puede apreciar el rango de desviación de las 4 primeras muestras sobre el epicentro o rango de desviación del persotipo emprendedor que obviamente es "0".

*Las desviaciones son unidades carentes de signo matemático (+ ó -) ya que resulta igualmente contraproducente una desviación por defecto que por exceso. Este concepto de signo (+ ó -) sí que posee valor a la hora de activar mejoras en el comportamiento de los potenciales emprendedores en los aspectos relacionados con la aplicación de metodologías relacionadas con el coaching o el mentoring.

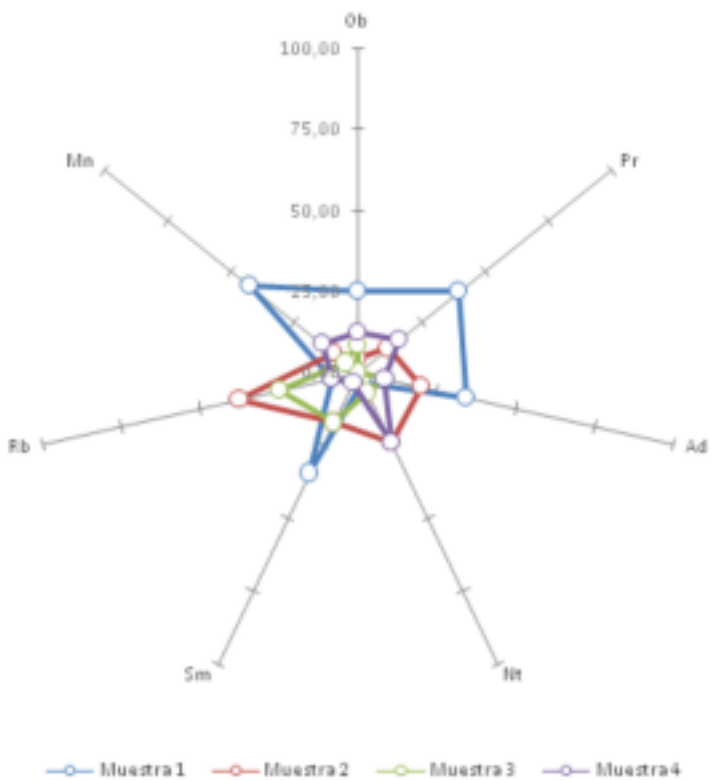


Gráfico 2. Rango de desviación de las 4 primeras muestras. Fuente: Elaboración propia.

Siendo conscientes de estas premisas, nos encontramos en el momento de validar este persotipo genérico en relación a algunos emprendedores de "éxito" a la vez que mediríamos la evolución de algunos emprendedores noveles en base a sus resultados, hitos y logros parciales, línea de investigación en la que se

está trabajando.

El test del ADNe se muestra como una herramienta que nos va a ayudar a identificar entre otros aspectos, la realidad emprendedora. Aquí en España se ha probado en más de un centenar de emprendedores científicos a través del Biocampus de la Fundación Genoma España (2.012/2013) y un elevado porcentaje de dichos proyectos, son hoy Spin Off, como por ejemplo, ReKomBiotech (BIC Granada), BionosBiotech (Valencia, Hospital La Fe), Genosalut (Parque Científico de las Islas Baleares), Valgenetics (Parque Científico de la Universidad de Valencia), AC-GEN (Universidad de Valladolid), NanoMyp (BIC Granada), Mindto byte (Barcelona), AglarisCell (Campus Cantoblanco - Madrid), Laboratorio de Epidemiología Molecular del VIH (Hospital Ramón y Cajal – Madrid), entre otros.

¿Cómo formamos los equipos de trabajo?

Partiendo de las características del individuo identificadas a través de su ADNe y de que en un equipo de trabajo interesa tener equilibradas las características de las personas, debemos prestar una especial atención al ADNcl (colectivo), como solución a deficiencias individuales generando a su vez, nuevas combinaciones que bien podrían resultar aceptables.

Por ello, se ha aplicado esta herramienta, el test del ADNe, para elaborar los equipos de trabajo de la asignatura.

Realizar el test del ADNe da lugar a un persotipo individual que, como se ha comentado anteriormente, identifica diversas competencias de los individuos, pudiendo combinar los individuos de forma que los equipos sean equilibrados disminuyendo la probabilidad del azar a la afinidad entre equipos.

Esta herramienta puede utilizarse para la formación de equipos de trabajo cualesquiera que sean sus objetivos, como gestión de proyectos, gestión de crisis, grupos de innovación, equipos comerciales, entre otros. Combinando los perfiles individuales de cada alumno en este caso (pero se puede extrapolar a los trabajadores de una empresa) para generar el grupo de trabajo requerido en función de los objetivos.Así mismo, nos permite detectar carencias y en su caso, seleccionar nuevos integrantes.

Nosotros por el objetivo de la asignatura nos hemos centrado en generar equipos emprendedores.

En un grupo emprendedor se deben establecer las afinidades que en su conjunto correspondan al Persotipo Emprendedor, tratando a dicho colectivo como si de un solo individuo se tratase.

A menudo, existen individuos que por sí solos no poseen las características plenas para alcanzar un elevado grado de éxito como emprendedor. En estos casos, la agrupación de Persotipos resulta una estupenda opción.

Para ello, se deben caracterizar los distintos persotipos para poder así, plantear una asignación de "roles" en los diferentes miembros del equipo en relación a las exigencias de las diferentes fases del proyecto. Dichas fases deben quedar claramente establecidas en formato de simulación de procesos.

Por ejemplo, en una fase donde la creatividad debe ser el factor dominante, el sujeto con mayor rango en el registro "Nt" debería asumir dichas responsabilidades monitorizadas por aquel o aquellos que mayor nivel en el registro "Ob" posean.

Por ello, como hemos mencionado anteriormente, resulta fundamental plantear los proyectos colectivos en clave de procesos agrupados en micro-procesos menores relacionados entre sí.

Siguiendo con la muestra de los 10 alumnos anteriores, ahora se va a utilizar su ADNe, no para indicar quien es emprendedor, sino para generar grupos de emprendedores equilibrados.

En este apartado relativo a la "selección" del equipo emprendedor, marcamos la pauta de una desviación unitaria (por registro) entre +25% y -25% con el objetivo de equilibrarlos persotipos individuales en beneficio del proyecto.

La Tabla 5, muestra otra vez, el ADNe individual:

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Muestra 1	25,00%	**40,00%**	34,29%	3,45%	**34,48%**	8,33%	**42,86%**
Muestra 2	4,17%	12,00%	20,00%	24,14%	17,24%	**37,50%**	9,52%
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%
Muestra 4	12,50%	16,00%	8,57%	24,14%	3,45%	8,33%	14,29%
Muestra 5	8,33%	7,20%	14,29%	10,34%	14,48%	15,83%	8,57%
Muestra 6	12,50%	12,00%	**34,29%**	6,90%	**37,93%**	25,00%	14,29%
Muestra 7	8,33%	12,00%	8,57%	17,24%	17,24%	25,00%	9,52%
Muestra 8	0,00%	8,00%	**45,71%**	17,24%	17,24%	8,33%	19,05%
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%

Tabla 5. ADNe individual. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, en la tabla 5, los valores marcados en color rojo, presentan una elevada desviación (>25%), indicando que dichos individuos muestreados, no deben formar parte de este grupo emprendedor porque desequilibran las necesidades de éste.

A pesar de obtener algunos persotipos excelentes rangos como es el caso del registro "Ob" en la Muestra 8 en el registro Ob (carente de desviación) que nos indica que sería un excelente individuo para las tareas y funciones de marcada disciplina y rígida estructura organizativa (Ob).

Así mismo, dicha Muestra (8) posee una gran merma en la capacidad analítica y de síntesis, produciendo un escenario donde el orden es prioritario a pesar de no describir el objetivo concreto de dicha prioridad (Ad), aplicando una posición subjetiva de mando (Rb).

Así pues, el colectivo potencialmente "útil" queda reducido a 6 individuos, todos ellos con persotipos equilibrados y ausentes de desviaciones 25%, como se observa en la Tabla 6:

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%
Muestra 4	12,50%	16,00%	8,57%	24,14%	3,45%	8,33%	14,29%
Muestra 5	8,33%	7,20%	14,29%	10,34%	14,48%	15,83%	8,57%
Muestra 7	8,33%	12,00%	8,57%	17,24%	17,24%	25,00%	9,52%
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%

Tabla 6. Persotipos equilibrados. Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado este cálculo, buscamos la eficiencia y la funcionalidad seleccionando las menores desviaciones aparecidas en cada registro y de cada individuo (muestra), las cuales quedan marcadas en la Tabla 7 siguiente:

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%
Muestra 4	12,50%	16,00%	8,57%	24,14%	3,45%	8,33%	14,29%
Muestra 5	8,33%	7,20%	14,29%	10,34%	14,48%	15,83%	8,57%
Muestra 7	8,33%	12,00%	8,57%	17,24%	17,24%	25,00%	9,52%
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%

Tabla 7. Mejores desviaciones. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 8, las muestras 3, 9 y 10 conformarían el equipo emprendedor más adecuado.

El resto de sujetos tendrán opciones en otros colectivos cuyas prestaciones sean compatibles con otros persotipos.

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%

Tabla 8. Equipo emprendedor más adecuado. Fuente: Elaboración propia.

Por último, mencionamos la adaptabilidad de dichos persotipos a los esquemas de las diferentes fases del proyecto donde se deberán marcar los roles dominantes para cada una de ellas, respetando las desviaciones más reducidas, asignando dichos roles a los persotipos más adecuados.

En nuestra experiencia como mentores de proyectos de emprendimiento hemos destacado 3 grandes fases, no exentas de sus derivadas.

Estas 3 fases genéricas se relacionan con los aspectos relativos a:

- Generación de la idea de negocio. Fase Creativa, donde dicha creatividad personal es el factor dominante y el dinamismo, el complementario.
- Liderazgo y organización, donde se resuelven las problemáticas afines a aspectos de estudio de mercado, políticas de precios, relación oferta/demanda, personalidad jurídica y mercantil, patentes, registros, etc… Fase Analítica.
- Consolidación corporativa en la que la entidad compite en diferentes mercados aportando un concepto empresarial que cubre y soporta las acciones individuales. Fase Corporativa.

En las siguientes tablas, se muestra la selección de los participantes en función de cada una de las fases genéricas nombradas anteriormente:

En la Fase 1, Generación de la idea de negocio. La Creatividad (Nt) es el factor dominante y el Dinamismo (Rb) es el factor complementario, seleccionando por ello los persotipos con resultados más atractivos en dichos registros. Como se muestra en la siguiente Tabla 9:

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%

Tabla 9. Persotipos con resultados más atractivos. Fuente: Elaboración propia.

En la Fase 2, liderazgo y organización (Tabla 10), se requieren destrezas en diferentes registros como son Ob, Ad, Sm, y Mn; donde prevalecen los aspectos relacionados con el análisis, las tomas de decisiones (Ad), la actividad objetiva y ordenada (Ob), la ampliación del espectro de aprendizaje y atención (Sm) y el planteamiento de la estrategia a seguir (Mn).

Como se puede apreciar, esta fase es crítica al aglutinar diferentes áreas de actuación necesitadas de grandes dosis de sincronización entre los miembros del equipo.

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%

Tabla 10. Sincronización entre los miembros del equipo. Fuente: Elaboración propia.

La Fase 3, Consolidación Corporativa (Tabla 11), las Actividades comerciales y la gestión de la estructura corporativa son esenciales; por ello, los registros a localizar están relacionados con los aspectos afines a la disponibilidad y protección de su entorno (Pr) y la respuesta enérgica ante los acontecimientos que refuercen la autoestima empresarial (Rb).

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn
Muestra 3	8,33%	0,00%	8,57%	6,90%	17,24%	25,00%	4,76%
Muestra 9	20,83%	12,00%	5,71%	17,24%	0,00%	25,00%	14,29%
Muestra 10	12,50%	12,00%	20,00%	17,24%	17,24%	4,17%	9,52%

Tabla 11. Consolidación corporativa. Fuente: Elaboración propia.

En este apartado se ha mostrado como se ha utilizado el test del ADNe en el aula, consiguiendo identificar a los alumnos más emprendedores y formando equipos de trabajo emprendedor con el objetivo de generar una idea de negocio.

La experiencia docente nos ha permitido observar que los grupos de trabajo que se han generado mediante el test, han dado lugar a un trabajo más eficaz y más eficiente que en años anteriores en los que los grupos de trabajo han sido aleatorios.

4. "Validación" del persotipo el ADNcr corporativo

No existen referencias más allá de la adaptación de los factores fundamentales de las empresas, descritas en parte por talentos como Frederick Irving Herzberg (Teoría de los 2 factores) donde describe los elementos esenciales de la motivación e "higiene" en las corporaciones marcando las pautas relacionales entre trabajadores y organización, entre otras publicaciones y artículos, en su obra «One More Time, How Do You Motivate Employees? – 1968 -» (En español: «Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?»), siendo uno de los libros más consultados por la gerencia de los recursos humanos.

Siguiendo en las líneas de investigaciones anteriormente mencionadas en las que hemos identificado el ADN del individuo y la utilización de este para formar equipos de trabajo mediante el test del ADNe, ampliamos ahora nuestra investigacional ámbito empresarial, partiendo de la premisa que las empresas están formadas por personas.

Personas que deben tener unas características, capacidades y competencias, que a la hora de formar un equipo, se consiga equilibrar este en función de los objetivos concretos del mismo, como anteriormente se ha mostrado. Además, estos objetivos deben ser acordes con la misión, visión y valores de la empresa.

Así pues, hemos desarrollado otro test, ADNcr, el cual permite identificar el persotipo corporativo.

Las necesidades de las empresas han cambiado y ya no buscan en las personas únicamente una formación basada en la adquisición de conceptos, habilidades y actitudes (lo que hasta el momento conocemos como la adquisición de competencias, Darós et al., 2016).

Además, se requiere que estas competencias se adapten a la filosofía, valores, idiosincrasia, etc… de las empresas;es decir, a lo que nosotros hemos denominado, su ADNcr.

Con esto queremos transmitir, por ejemplo, que las empresas ya no buscan comerciales sino que buscan comerciales con unas competencias concretas individuales (que podemos identificar a través del ADNe) y que éstas además se adapten a lo que hemos llamado el ADNcr.

Siguiendo este ejemplo, podemos comentar que hay empresas que necesitan comerciales más agresivos, otras que sean más amables, más creativos, menos analíticos, etc…

Así, el test del ADNcr permite, a partir de unas competencias específicas que se necesiten para un puesto de trabajo, determinar qué candidato es más afín según esas necesidades concretas.

Es un error común que a menudo en los temas relacionados con los recursos humanos (RRHH) nos centramos en los aspectos individuales o a lo sumo, en aquellos que se ciñen a los equipos de trabajo; pero solemos obviar algo tan importante como… ¿Cómo piensa la empresa? ¿Qué estilo posee? ¿Qué tipo de personas (Persotipos) necesita para garantizar una perfecta simbiosis de intereses y resultados?

El siguiente ejemplo, es un caso de estudio real en una entidad bancaria, donde se ha aplicado el test del ADNcr para encontrar al candidato más afín y además establecer un orden de afinidad con el resto de candidatos.

¿Quién sería el responsable de realizar el test ADNcr?

En una organización con escasa estructura funcional, como puede ser una PYME, basta con que el propio director general (a menudo dueño de la entidad o participante mayoritario en el accionariado) realice el test de ADNcr para determinar el persotipo de la empresa.

En el caso de tratarse de grandes empresas, con una organización estructurada en departamentos, los responsables de éstos deben cumplimentar el test de ADNcr. En relación a la importancia funcional de dichos departamentos, ponderaremos los valores de las respuestas de cada uno de ellos hasta alcanzar un ADNcr preciso.

Por ejemplo, en el caso de tratarse de una entidad que fabrica bienes de consumo, la ponderación del responsable de producción sería superior a la propuesta para una empresa de servicios, en el caso de que existiera dicho departamento.

Por ello y en relación a dichos ADNcr, debemos estimar que la contratación o modelo de actuación personal y grupal debe ser matizado por dicho indicador, modificando la política de experiencias de los trabajadores en relación a dicha directriz.

Para acceder a una explicación más clara, pasamos a exponer un ejemplo (real) al respecto de una entidad bancaria con la que se ha trabajado y cuyo ADN corporativo es, ADNcr_ 30:26:39:20:28:10:14, como se aprecia en la Tabla 12 y en el Gráfico 3:

Ob	Visión periférica y Objetividad	93,75%
Pr	Disponibilidad y Protección	81,25%
Ad	Capacidad de Análisis	97,50%
Nt	Espontaneidad y Creatividad	62,50%
Sm	Amplitud de aprendizaje	77,78%
Rb	Expresividad y valor de "marca"	35,71%
Mn	Manipulación e Influencia	50,00%

Tabla 12. ADNcr. Fuente: Elaboración propia.

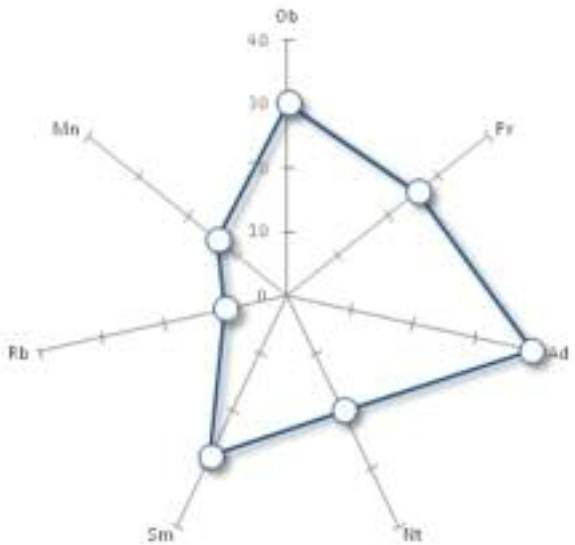


Gráfico 3. ADNcr (30:26:39:20:28:10:14). Fuente: Elaboración propia.

Tanto la "traducción" semántica como numérica porcentual sería la mostrada en el siguiente Gráfico 4:

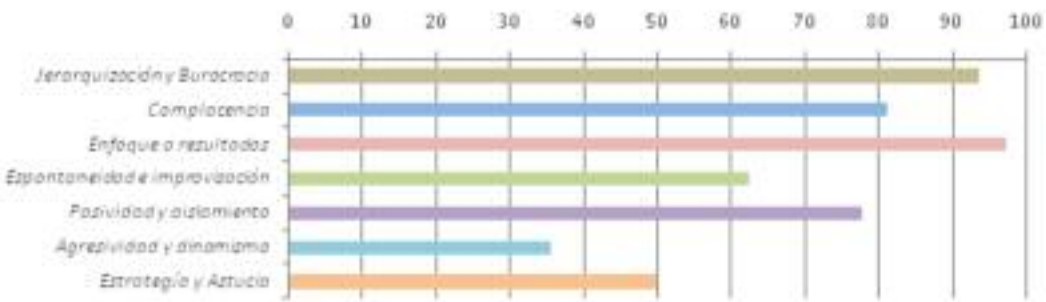


Gráfico 4.Traducción semántica y porcentual. Fuente: Elaboración propia.

Una vez conocida la "idiosincrasia" de la entidad, que en este caso está marcada por una elevada jerarquización (organigrama vertical), un claro enfoque hacia los resultados y una ausencia de energía que podría bloquear desarrollos innovadores o valorados como de "cierto riesgo", podemos pasar a definir la

adecuación de los individuos candidatos (ADNe) al acceso a esta entidad desde el foco de los Persotipos idóneos para las funciones a desempeñar en los Servicios Comerciales y Servicios Centrales de Administración (SSCCA).

En el Paso 1 y como se muestra en el Gráfico 5, se establecen los límites máximos/mínimos del ADNcr de la entidad (entre +15% y -15%), con la limitación de los topes de los rangos (100 y 0).

En el ADNcr, al configurar un ente grupal, la oscilación aceptada como lógica, balancea entre este +15% y -15%, marcando el caudal donde se deben ubicar los persotipos de los trabajadores (directivos o no) más adecuados a este ADNcr.

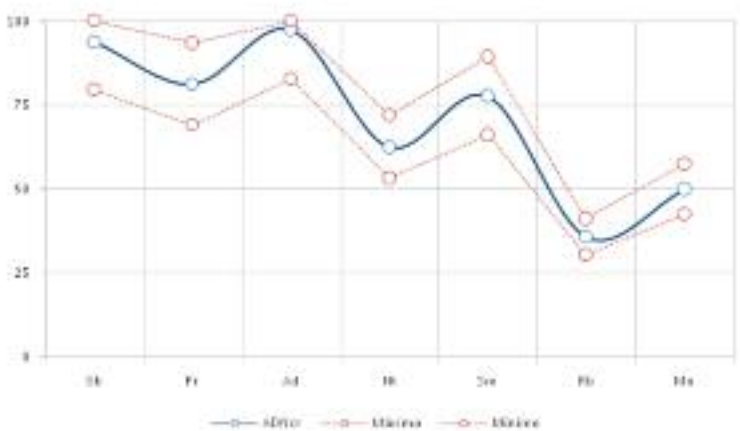


Gráfico 5. Límites máximos/mínimos del ADNcr de la entidad. Fuente: Elaboración propia.

En el Paso 2 se identifican los Persotipos (ADNe) óptimos en funciones Comerciales y SSCCA de esta entidad.

Para realizar dicho ajuste, establecemos que los Persotipos de carácter más comercial deben marcar máximos en los siguientes registros: "Pr", "Nt", "Rb" y "Mn"; el resto de registros deben permanecer entre los valores del ADNcr y los mínimos.

Por ello, los Persotipos adecuados para los Servicios Comerciales requeridos por esta empresa deben tener un ADNe 26:30:33:23:24:12:16 debido a que el ADNcr de la empresa es 30:26:39:20:28:10:14, como se muestra en la Tabla 13 (en esta tabla se han expresado estos valores en porcentaje sobre el máximo de 100% en cada registro para una mejor visualización de las curvas mostradas en el Gráfico 6).

En el plano psicológico relacionado con el comportamiento asociado a diferentes funciones, existen diferentes grados adaptados a los registros del persotipo.

Por ejemplo, para ejercer una actividad comercial o de venta, sería aconsejable disponer de un nivel elevado de dinamismo y autoestima que permita plantear un debate (Rb y Nt) sin llegar en ningún caso a la agresividad ya que el mismo registro en el ADNcr nos dice que la corporación es más bien plácida en este registro.

Del mismo modo, se requiere una elevada concentración de protección para poder aconsejar y favorecer al cliente en la atención requerida en las actividades comerciales (Pr y Mn).

De ahí, que los valores de dichos registros requieran un incremento dentro del orden señalado por el ADNcr a la vez que los valores de Ob, Ad y Sm deben reducirse para evitar un comportamiento demasiado

burocrático, excesivamente analítico y con excesiva amplitud en sus propuestas, la cual podría confundir al cliente a la vez que dificultaría el cierre de la operación.

Registros	ADNcr	%	ADNe	%
Ob	30	93,75%	26	81,25%
Pr	26	81,25%	30	93,75%
Ad	39	97,50%	33	82,50%
Nt	20	62,50%	23	71,87%
Sm	28	77,78%	24	66,67%
Rb	10	35,71%	12	42,86%
Mn	14	50,00%	16	57,14%

Tabla 13. Persotipos adecuados para los Servicios Comerciales de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

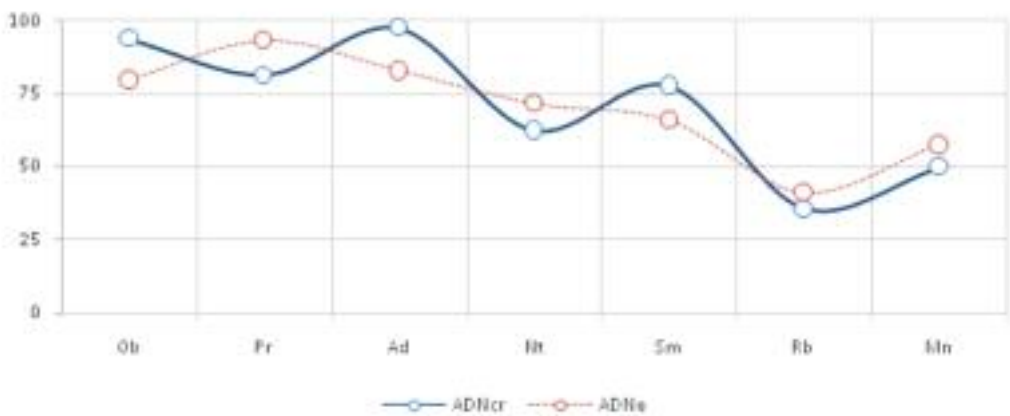


Gráfico 6. Persotipo adecuado a los Servicios Comerciales. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los SSCCA, los registros más acentuados deben ser Ob, Ad y Sm; marcando mínimos en Rb, el resto pueden ubicarse entre los valores del ADNcr y los mínimos.

Por lo tanto, el ADNe para los SSCCA debe ser 32:22:40:17:32:08:12debido a que el ADNcr de la empresa es 30:26:39:20:28:10:14, como se muestra en la Tabla 14 (en esta tabla se han expresado estos valores en porcentaje sobre el máximo de 32 en cada registro para una mejor visualización de las curvas mostradas en el Gráfico 7).

Registros	ADNcr	%	ADNe	%
Ob	30	93,75%	32	100,00%
Pr	26	81,25%	22	68,75%
Ad	39	97,50%	40	100,00%
Nt	20	62,50%	17	53,13%
Sm	28	77,78%	32	88,89%
Rb	10	35,71%	08	28,57%
Mn	14	50,00%	12	42,86%

Tabla 14. Persotipos adecuados para los SSCCA de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

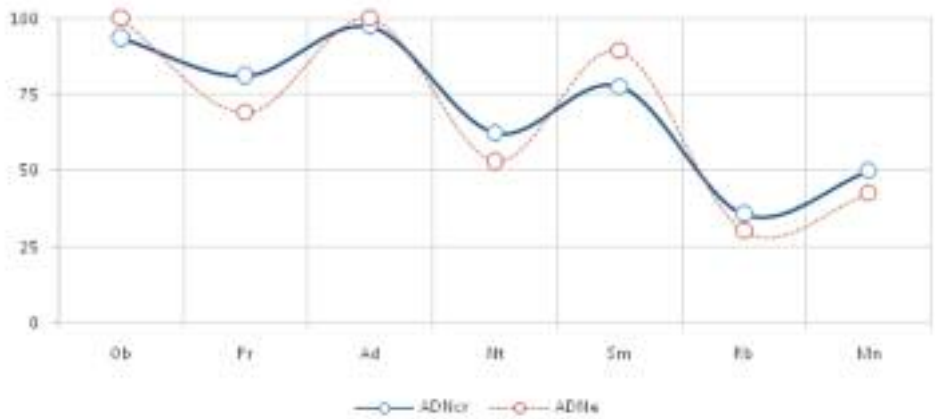


Gráfico 7. Persotipo adecuado a los SSCCA de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

A continuación en el Gráfico 8 se muestran los persotipos (Rojo Servicios Comerciales y Verde SSCCA), ilustrando que persotipos heterogéneos son adecuados para la misma entidad pero para diferentes funciones, generando paradójicamente el conjunto de persotipos más adecuado para alcanzar el éxito en dicha entidad.

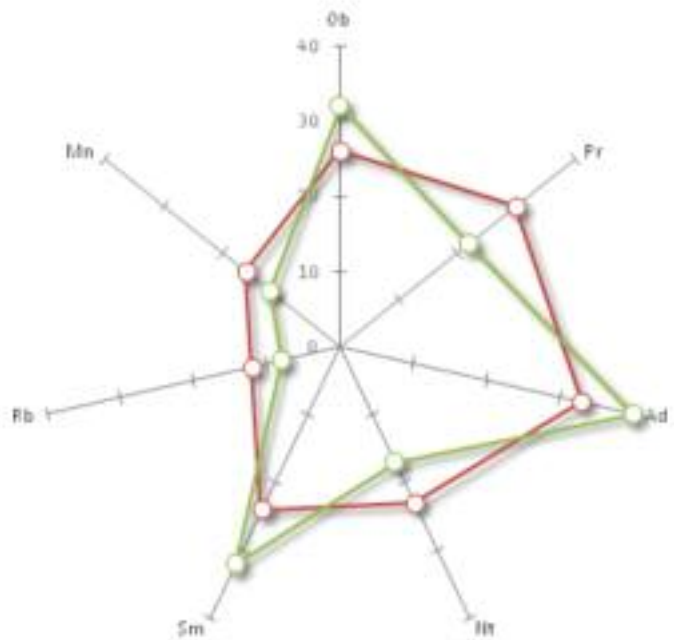


Gráfico 8. Representación de los persotipos. Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizados los pasos 1 y 2, pasamos a la adecuación de dichos persotipos óptimos para esta entidad.

En primer lugar, la Tabla 15 muestra los diferentes ADNe obtenidos por 10 candidatos que se sometieron al test para los Servicios Comerciales en los que el ADNe26:30:33:23:24:12:16 se considera el óptimo.

Así pues, en dicha tabla se ha marcado el único candidato afín a la empresa y a las funciones a desarrollar

y por lo tanto, apto para el puesto (Muestra 5).

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn	Resultado
Muestra 1	31	20	29	18	31	7	13	NO APTO
Muestra 2	25	22	28	22	24	15	23	NO APTO
Muestra 3	22	25	32	27	24	18	22	NO APTO
Muestra 4	21	29	32	22	28	22	18	NO APTO
Muestra 5	**25**	**24**	**31**	**24**	**27**	**17**	**19**	**APTO**
Muestra 6	21	22	23	27	18	18	18	NO APTO
Muestra 7	22	22	32	24	24	18	23	NO APTO
Muestra 8	30	21	36	20	29	10	12	NO APTO
Muestra 9	29	22	33	24	29	18	18	NO APTO
Muestra 10	27	22	28	24	24	23	23	NO APTO

Tabla 15. ADNe de los candidatos al puesto en los Servicios Comerciales. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la adecuación a los SSCCA de la empresa, cuyo ADNe óptimo sería 32:22:40:17:32:08:12, la Tabla 16 muestra los resultados obtenidos por 10 candidatos que se sometieron al test.

En este caso, poseemos 2 persotipos adecuados que podemos analizar.

La Muestra 1 posee una gran capacidad de aprendizaje y adaptación (Sm), una disciplina envidiable (Ob) y una ausencia de rebeldía sobresaliente (Rb). En cambio, la Muestra 8 se decanta por una mayor habilidad analítica.

Persotipo	Ob	Pr	Ad	Nt	Sm	Rb	Mn	Resultado
Muestra 1	**31**	**20**	**29**	**18**	**31**	**7**	**13**	**APTO**
Muestra 2	25	22	28	22	24	15	23	NO APTO
Muestra 3	22	25	32	27	24	18	22	NO APTO
Muestra 4	21	29	32	22	28	22	18	NO APTO
Muestra 5	25	24	31	24	27	17	19	NO APTO
Muestra 6	21	22	23	27	18	18	18	NO APTO
Muestra 7	22	22	32	24	24	18	23	NO APTO
Muestra 8	**30**	**21**	**36**	**20**	**29**	**10**	**12**	**APTO**
Muestra 9	29	22	33	24	29	18	18	NO APTO
Muestra 10	27	22	28	24	24	23	23	NO APTO

Tabla 16. ADNe de los candidatos al puesto en los SSCCA. Fuente: Elaboración propia.

5. Limitaciones, conclusiones y futuras líneas de investigación

La principal limitación que hemos encontrado es la dificultad de referenciar la herramienta presentada, ya que se ha basado en teorías que no se han llevado a la práctica en aplicaciones algorítmicas, sino que se han utilizado en las vías tradicionales de la psicología y psiquiatría. Bien es cierto que se empiezan a utilizar este tipo de teorías aplicadas a algoritmos, como por ejemplo el algoritmo de la motivación (siendo esta determinante del desempeño, productividad y calidad de los productos o servicios en las empresas e

instituciones públicas) que identifica a los empleados más motivados en una organización; esto es, los empleados identificados con las políticas y prácticas de motivación diseñadas por los directivos. Canós (2013).

En cuanto a las principales conclusiones, hemos observado que utilizando esta herramienta se alcanzan y mejoran los resultados de afinidad a la hora de identificar patrones como puede ser el de un emprendedor. También se ha observado una mejora en los resultados alcanzados por los equipos de personas que se han conformado utilizando esta herramienta.

Por último, consideramos que por su aplicabilidad es una herramienta idónea para el apoyo en la selección de personas que vayan a integrarse en una empresa.

Somos conscientes del momento en que nos encontramos, en la que esta línea de investigación debe ampliar el número de muestras o casos reales de aplicación de la herramienta para su total validación.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Santandreu Mascarell, C.; Azulay, E.; Morant Martínez, O.; Marín Roig, J. (2018). El ADNe, la nueva herramienta para la gestión de los recursos humanos. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 35-55. (www.ijist-tourism.com)

Referencias

Abraham, J. (2011). Entrepreneurial DNA: The Breakthrough Discovery that Aligns Your Business to Your Unique Strengths. McGraw Hill Professional.

Álvarez-Tamayo, D.; Paredes-Aldama, O.; Paredes-Domínguez, A.; Croda-Borges, G. (2016). Herramientas metodológicas para la innovación social. Un acercamiento desde la perspectiva de emprendedores potenciales.

Arvey, R. D.; Li, W. D.; Wang, N. (2016). Genetics and organizational behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 167-190.

Azulay E. (2000). Técnicas de negociación en los mercados internacionales, 91-96.

Berne, E. (1974). ¿Qué dice usted después de decir hola?. Ediciones Grijalbo, Barcelona.

Berne, E. (1976). Análisis Transaccional en psicoterapia. Editorial Psique, Buenos Aires.

Berne, E. (1987). Juegos en que participamos. Editorial Diana, México.

Berne, E. (2016). Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry. Ravenio Books.

Canós, L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees, Management Decision, 51(4), 813-823.

Canós, L.; Santandreu, C. (2010). An integrated model of organizational structure and ideas. INBAM Conference, Valencia.

Cloninger, C. R. (2004). Feeling good: The science of well-being. New York: Oxford University Press.

Cloninger, C. R., (Ed.) (1999). Personality and psychopathology. Washington, D.C.: American Psychiatric Press.

Darós, L. C.; Tarradellas, E. G.; Mascarell, C. S.; Griñón, M. E. B. (2016). La gestión por competencias y la gestión del conocimiento. (http://www.computerworld.com/s/article/84295/Preparing_Generation_Z)

Fayós, T.; González-Gallarza, M.; Servera, D.; Arteaga, F. (2011). Análisis y evaluación del servicio de formación universitaria: implicaciones para el marketing estratégico de las universidades. Revista de Investigación en Educación, 9, 133-152.

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?. Harvard Businness Review.

Hoffman,T. (2003). Preparing generation Z. Computer World.

Iglesias, M. J.; Rodicio, M. L. (2013). El desarrollo de la creatividad e innovación. Un reto ante la crisis actual. Revista de Investigación en Educación, 11(1), 134-148.

Kandel, E.; Schwartz, J. H.; Jessell, T. M. (1996). Principles of Neural Science, Nueva York.

Kandel, E.; Schwartz, J. H.; Jessell, T. M. (1995). Essentials of neural science and behavior.

Kandel, E. (2005). Psicología, Psicoanálisis y la nueva Biología de la mente.

Kirzner (1973). Competition and Entrepreneurship, Chicago.

Kirzner (1973). Studies in the Theory of Entrepreneurship, Chicago.

Maj, M. (2006). Rome Italian translation with foreword, CIC EdizioniInternationali, 2006.

Montag, C.; Reuter, M. (2014). Disentangling the molecular genetic basis of personality: from monoamines to neuropeptides. Neuroscience & Biobehavioral Reviews, 43, 228-239.

Nicolaou, N.; Shane, S. (2010). Entrepreneurship and occupational choice: Genetic and environmental influences. Journal of Economic

Behavior & Organization, 76(1), 3-14.
Oller, J. (n.d). Viviresautorealizarse. Editorial Kairós, Barcelona
Santandreu, C.; Garzón, D.; Knorr, H. (2013). Entrepreneurial and innovative competences, are the same? Management Decision, 51, 5, 1084-1095.
Santandreu-Mascarell, C.; Canós-Darós, L.; Pons-Morera, C. (2012). Real companies demand of competences in higher education study plans. WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education, 1(9), 23-30.
Siegelbaum, S. A.; Hudspeth, A. J. (2000). Principles of neural science, 4, 1227-1246. E. R. Kandel, J. H. Schwartz, & T. M. Jessell (Eds.). New York: McGraw-hill.
Spector, T.; Smith, A.; Senft, A.; Surakka, I.; Terracciano, A.; van Duijn, C.; ... ; Raitakari, O. (2016). Molecular Genetic Architecture of Self-Employment.PLoS One, 8(4).

© ISSN: 2530-3260

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)

Recibido: 15-03-2018 / Revisado: 01-05-2018
Aceptado: 01-05-2018 / Publicado: 15-05-2018

IJIST, 3(1), 2018

A network analysis of the academic publications on tourism

Un análisis de las publicaciones académicas sobre turismo

Sam F. Ward[1], Antonio Pelaez-Verdet[1]

[1] Universidad de Málaga, España

sam.periana@gmail.com , apv@uma.es

ABSTRACT. The following paper contains a detailed network analysis of the top academic publications found about tourism (according to their impact factor) of the Journal Citation Report, under the category of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism. After collecting all the published papers from 2016 we study the relations between authors and the keywords highlighted in their papers, using methods that were mainly used to analyse social media so far. The goal was to diagnose the academic debate and its main indicators. Turned out that the field is still dominated by collaborative writing and that collaboration can mainly be strategic. The keywords outlined a number of relevant scientific debates which were also described.

RESUMEN. En este trabajo se desarrolla un análisis de redes muy detallada de las publicaciones académicas correspondientes a las revistas líder sobre turismo indexadas en el Journal Citation Report, en el área de turismo, ocio y recreación, acorde a su factor de impacto. Tras recopilar todas las revistas publicadas a lo largo de 2016 estudiamos la relación entre los autores y las palabras claves, utilizando métodos que hasta ahora solo se habían utilizado para analizar redes sociales, con el objetivo de diagnosticar el debate académico y sus principales indicadores. El análisis confirma que el campo del turismo sigue dominado por las coautorías y que estas coautorías son principalmente estratégicas. Las palabras claves describen una serie de debates científicos relevantes que son descritos.

KEYWORDS: Network analysis, Academic publications, Journals, Tourism, Journal Citation Report, Gephi, Atlas.TI.

PALABRAS CLAVE: Análisis de redes, Publicaciones académicas, Turismo, Journal Citation Report, Gephi, Atlas.TI.

Ward, S. F.; Pelaez-Verdet, A. (2018). A network analysis of the academic publications on tourism. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 57-67.

1. Introduction

This paper expresses just how important the literary analysis is, when investigating about a certain field. This analysis allows us to determine the route that the different academic publications on tourism, published in 2016, under the category of "Hospitality, Leisure, Sport & Tourism", have taken.

The advance of any scientific discipline isn't an organised or planned task, except its one that takes place thanks to many spontaneous contributions from members of the community. Every investigation team approaches different themes and rejects or accepts various hypothesises depending on their capabilities, funding, habits…etc. It seems that every team has their own code of conduct and culture when it comes to their publications. The same about the themes they agree to write about. The result of these processes produces articles that are published in academic journals, which are in turn ruled by a statistical analysis that reflects the quality of these journals' bibliometrics. The main objective of the investigators is to maximise the number of publications, meanwhile the publisher tries to maintain its viability and it prestigious position in the rankings.

It's no surprise then, that this well-known phenomenon known as scientific investigation is a highly competitive business, in any field. But all this competition causes various authors to question whether there is too much emphasis but on instruments such as the impact factor, the number of publications or the number of citations. Many believe there should be a more holistic perspective toward the publications, meaning everything is viewed as a whole, and not just a combination of different parts.

According to Eugene Garfield, the founder of the Institute for Scientific Information and creator of the impact factor: "impact simply reflects the ability of the journals and editors to attract the best paper available" (Garfield, 1996). He also goes on pointing out that the impact factor (IF) can be "misused in evaluating individuals", because there is "a wide variation from article to article within a single journal". In addition, we also read "in an ideal world, evaluators would read each article and make personal judgments" (Garfield, 1996). All this highlights the fact that elements like the IF are simple objectives considered by the different publishers, and if a real judgment of a paper its to be made, it should be made by a person who has turned the page themselves (Sharma et al., 2014).

If we focus on the field of touristic investigation, we see that the misuse of the IF is even higher mainly because of the lack of resources that the field has at its disposal to orient its investigation. Tourism field lacks a discipline that allows us to create a national project that could be used as a guideline for our investigations. It also doesn't possess a large catalogue of high priority themes to investigate about.

To give a global vision of the themes investigated on in the touristic journals, the relation and connections between authors and keywords will be analysed. Focusing on the assumption that their authors have selected these keywords meticulously, as they are designed to represent the main idea of the article.

The system used in this analysis is still quite a novelty, as it has hardly been used by other authors. Social media models are used, instead of the classic bibliometric tools, to create extensive network maps which allows us to see with more detail relations between the authors and keywords.

Once obtained, the results will be useful for the researchers in the field, as it will allow them to discover which the less investigated themes are, arising new perspectives to reposition or reinforce their research, if they are considering doing so.

2. Objectives

The objective of this paper is to develop a literary revision and propose a method that allowed us to obtain an extensive vision of the different topics investigated on during the period of 2016, in relation to the articles published in top tourism journals. To achieve these objectives we set up the following research questions:

1.- Which are the main themes of the articles published in 2016?
2.- Who are the most fruitful authors of these articles?
3.- Are the most fruitful author also those who lead the debate?
4.- Has there been any changes in relation to 2015?

This analysis may help novice investigators in the field of tourism, or incentive promising ideas. Starting a career in any field can be a difficult task, yet alone one as an investigator with no clear idea on what themes to investigate about. Most frequently, neophyte investigators decide to investigate a broad selection of themes while the more experienced senior investigators like to focus on a specific debate. A clear overview towards different themes could be a very important support to a novice investigator taking his/her first steps in the academic debate. It would allow them to focus their efforts on questions of growing interest, avoiding topics that are no longer a challenge. This tool could not just be beneficial to investigators in the first steps of their careers, but also to the senior investigators, as it would help them also finding new niche themes and make decisions in relation to what themes need to be investigated even more, or using a different approach.

Another important factor for the development in this paper is the lack of investigation plans focused on the field of tourism. One of the biggest differences between investigation in tourism and other disciplines is that while many others are guided by financial strength and relevant investigation plans, tourism unfortunately isn't a field that has a set of guidelines outlined for the investigation under a specific academic criteria or professional interest. Consequently, researchers in tourism find it very difficult to obtain funding for ambitious projects compared to other fields. All this highlight the need for a specific tool that allows investigator to observe visually the main debates in question and the actors taking part. Not only does all this help the investigators better put together their projects, hypothesis and validation tools. It also help avoiding unnecessary themes, identifying topics already researched and closed debates within the field.

These academic publications are becoming ever more a very important resource for the academic community as it helps professionals to create a very real situation of the tourism industry, how its growing, what new technologies and techniques its using, and what innovations are taking place. However, there is a belief that these papers are only written for academic purposes and serve no purpose for touristic firms or destination management organizations (DMO's). It's well known that firm directors and managers of hotels, museums and other touristic firms do not read any academic journals, mainly because the language they use and the format they are in make them very unattractive for them. Therefore, another objective of this paper is to diagnose the applicability of the materials that are currently being investigated on. It could utterly help for dividing them into primary investigation in the field of tourism and scientific knowledge, which is applicable and transferable to touristic firms, destinations or educational institutions.

Apart from the primary objects already commented on, this analysis also has a series of secondary objectives. A very important one to propose improvements in the analysis of large quantities of data, by using tools from social media models, that enhance the bibliometric tools' performance which have been used up so far. There exists a number of studies that reveal that even though institutions use these tools to evaluate the researchers' performance, also assign funds projects and to promote their personnel according to them. Instruments like the H index (an author-level metric that attempts to measure both the productivity and citation impact of the publications of a scientist or scholar) and the impact factor (IF) become a goal by themselves, simplifying a more complex debate that has yet to come.

These social media models will give us a clearer vision when it comes to visualizing graphically the researching debate of 2016. This then becomes another of our secondary objectives as it allows us to analysis many aspects all in one go.

We considered thus a good idea to apply the methods widely used in social media analysis, because they are also very effective when it comes to analysing the connections between authors, keywords and themselves. The large catalogue of indicators used in the social media analysis can be exported, with very little change, to

the analysis of academic networks. Eventually both (social media and academic publications) represent a group of related elements, which present connections that represent a common debate.

Elements like the different indicators of centrality, such as betweenness, closeness and harmonic or other parameters that read close relations are useful to analyse and describe a debate when the number of conversations or participates is substantial. This is where we believed that the traditional bibliometric methods found their limits. If there is a large quantity of elements in a network, it could be difficult to find traditional tools to describe properly the processes within it. Therefore, we considered that time has come to explore new techniques of large data analysis; just like the social media model we will develop throughout the paper.

3. Literature Review

To understand better the process of investigating social structures, known as Social Network Analysis (SNA), we have first to analyse its roots, development and, more important, its use in the field of tourism, referring to a series of articles published throughout the years.

According to Evelien Otte and Ronald Rousseau (Otte & Rousseau, 2002), SNA is not a formal theory in sociology but rather a strategy for investigating social structures through the use of network and graph theories. They go on to specify that it is an idea that can be applied in many fields

SNA has its theoretical roots in the early 20th century, in the work of early sociologists such as Georg Simmel and Émile Durkheim, who wrote about the importance of studying patterns of relationships that connect social actors (Erikson, 2013). In the 1930s Jacob Moreno and Helen Jennings introduced basic analytical methods (Freeman, 2011).

A few decades later, in 1954, John Arundel Barnes started using the term systematically to create patterns of ties, using concepts traditionally used by the public and those used by social scientists, such as bounded groups, like tribes, and social categories, like gender (Barnes, 1969).

If we fast-forward to articles published in the 21st century, we see works like "The Analysis of Social Network" by Ronald Breiger, in which he describes different ways to analyse social networks (Breiger, 2004). In this moment of time, technological advances already anticipated the birth of ways to understand the analysis of social networks, which would positively complement the social sciences.

In 2007 this type of analysis started to be used to analyse the relations on online social networks (Mislove et al., 2007). In the years to come it would become a standard way to analyse, in certain fields of sociology and economics. Right afterwards, as the type of analysis became more popular the need to improve the centrality indices arose, which occurred in 2010 (Opsahl, Agneessens & Skvoretz, 2010).

With regard on the field of tourism, social network models have been used recently to analyze user behavior when it comes to searching for information about their holidays (Li, Yang, & Pan, 2015; Luz et al., 2013). Other recent uses have been in the field of the relation between firms and a more leadership role for innovation in their networks (Aarstad, Ness, & Haugland, 2015) The analysis in the field of tourism's own research has not been an issue specially addressed in the scientific literature, since it has been very clear from the outset that the scientific journals were clearly classified by their users, based on the criteria of knowledge and perceived quality (McKercher, Law & Lam, 2006).

The truth is that this type of investigations in tourism still hasn't found its feet and only a few authors have plucked up the courage to meta-analyze the scientific investigation, combining the results of multiple scientific studies. Recent evidence has shown that the investigation in the field of tourism is dominated by co-writers, that, in general, come from different backgrounds (McKercher et al., 2006).

One of the scarce uses of a social media network in tourism shows that linguistic similarities and close localization improves the chances of co-writing, and that women represent the majority of the scientific production in tourism (Santos & Santos, 2016), continued by (Peláez-Verdet & Ferrera-Blasco, 2017).

In a time dominated by Information and Communications Technologies (ICT) it's no surprise that this slowly growing phenomenon of social network analysis would take the form of a computer software. Network analysis software generally consists of either packages based on graphical user interfaces (GUIs), or packages built for scripting/programming languages. In the first few years of the 21st century the first SNA software was released, such as NetMiner, Cytoscape and Gephi (the software we will use in this analysis to graphicly represent our network) all widely used and well-documented GUI packages. Other SNA platforms, such as Idiro SNA Plus, have been specifically developed for industries such as telecoms and online gaming, where massive data sets need to be analysed (Huisman, 2003).

4. Methodology

To reach the objectives of this analysis the first step was to round up all the investigation articles published in the top twenty-one journals in the Journal Citation Reports (2014, Social Sciences Edition), under the category of "Hospitality, Leisure, Sport & Tourism". We selected these journals because of their clear focus onto tourism field, quite different from sport.

Even though the focus of this analysis was on the articles published throughout 2016 we had to use the Journal Citation Report of 2014, as we started investigating many months before the 2015 report would be published. Hereafter we will see a side by side comparison of both reports to highlight their differences (ones that do not have a negative effect on our investigation). Table 1.

Journals	Total Cites 2014	Impact Factor	Total Cites 2015	Impact Factor
Annals of Tourism Research	5074	2.685	6.305	2.276
Tourism Management	5944	2.554	6.910	3.140
Journal of Travel Research	3103	2.442	4.117	2.906
Journal of Sustainable Tourism	1588	1.959	2.156	2.480
International Journal of Hospitality Management	2368	1.939	3.199	2.061
Cornell Hospitality Quarterly	500	1.746	646	2.488
Tourism Geographies	841	1.695	406	1.235
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1333	1.407	1.775	2.176
International Journal of Tourism Research	675	1.314	1,106	1.085
Journal of Hospitality & Tourism Research	622	1.188	913	1.040
Leisure Sciences	1088	1.177	1,199	0.867
Asia Pacific Journal of Tourism Research	341	1.023	623	1.290
Journal of Destination Marketing & Management	41	1.000	86	1.034
Current Issues in Tourism	643	0.918	842	1.733
Journal of Leisure Research	1243	0.907	1,283	0.688
Journal of Travel & Tourism Marketing	925	0.736	1.561	1.741
Leisure Studies	580	0.690	752	1.057
Tourist Studies	277	0.667	258	0.667
Tourism Economics	682	0.515	799	0.392
Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	286	0.432	308	0.518
Journal of Tourism and Cultural Change	78	0.361	130	0.464

Table 1. Top twenty-one journals of the Journal Citation Report in 2014. Source: Own Elaboration based on the JCR of 2014.

Once the journals had been selected, we embarked on a downloading process from february 2015 to march 2016, as we had to wait for the articles to be published. It is important to highlight that the articles used in this investigation are purely investigation articles, no other type of documents (such as reviews or research notes) were selected. Once we had finished downloading the articles, we ended up with a library of 1.134 articles. We needed a way of qualitatively analysing these articles in order to obtain the codes needed to create our network. Using ATLAS.ti, a qualitative analysis program, the articles were individually analysed, a process in which their authors and keywords were coded and then linked together.

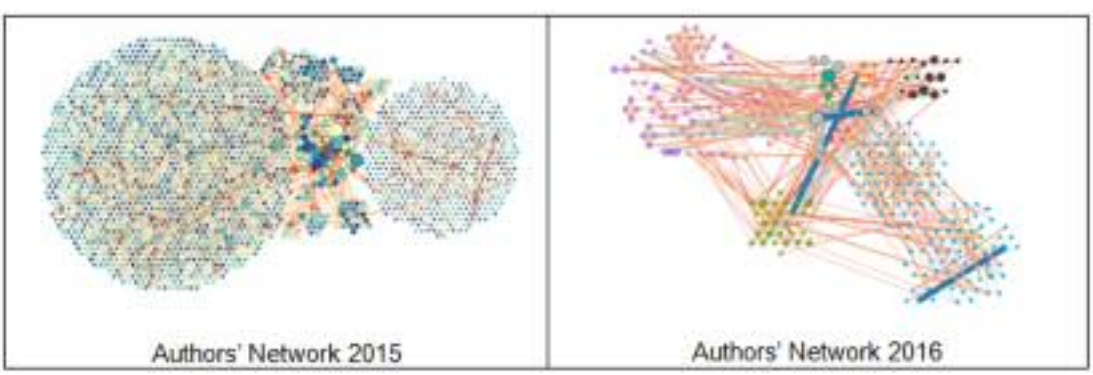
After completing the analysis, we had created a database of 2.075 authors and 3.377 keywords. Before we arrived at these amounts we had to purify our data by fusing together codes that were clearly the same but ATLAS understood them as different, for example, due to them being spelt differently. Due to the high number of codes, both authors and keywords, the decision was made to eliminate those keyword codes that only had appeared once, removing orphan authors consequently. This way our results would be much more reliable, and easier to display in complex graphs.

Once created and filtered, the database was exported into spreadsheets, thus creating the adjacency matrixes, which we would upload into Gephi to graphically represent our analysis. After that, we needed to play around with the distribution principals to represent our network more clearly. Firstly, we choose the "Circle Pack" layout, as it allows us to make the connected nodes attracted to each other and push the unattracted nodes apart to create clusters of connections, easing our visualization. For that, the parameter used to build the network was the clustering coefficient. Secondly, we calculated some statistics using the Gephi software in relation the network diameter and the modularity of our network. Once calculated, this allowed us to detect the direct connections between nodes and differentiate the communities by colours. These simple tools aimed to make our complex network easier to understand it visually.

5. Results and Findings

When peering the list of authors, compared to year 2015, we detected that only a small group of authors have a high number of publications and that most of them figured in the analysis only have one publication. A significant change is that the group of 9 authors particularly productive, who dominated the publications in 2015 (more than ten articles in the year) has been reduced to 3 in 2016. It seems, then, that the average number of authors is growing, with more co-authorships in 2016 compared to 2015.

The relations and connections between the authors and their respective communities are displayed in the following graph (Graph 1).



Graph 1: Collaborative Writing Networ. Source: Own Elaboration.

If we observe, we can see that each node represents an author, and any edge represents a co-authorship. A triangular loop could suggest either a paper authored by three different researchers, or two papers authored

by three in pairs. To differentiate it, the links are weighted in accordance to the frequencies of coincidences. If two authors had, for instance, authored two different papers, then the link between them is twice stronger than if they had only published a single paper, regardless other connections with any other author. This network was designed for displaying properly families of researchers with partial networks significantly marked. These different communities of authors have been given their own colour to help visualize their size within the network. On the outer rim of each network we can see the simpler communities of authors.

At first glance, if we compare 2016 with 2015 graph it is very difficult to appreciate the differences in the networks, caused mainly because of the size of the networks and more significantly that the graphs have very different formats, as the 2015 graph also contains orphan authors.

Even though this large-scale observation does not help when it comes to the detailed side to our analysis and the numerical side is much more clear, it does help us appreciate the advances in this type of software. The software used is equipped with tools that helps us differentiate the communities and highlight the bigger nodes, so at first glance, a very complicated network is not so menacing.

6. Results of the Keyword Analysis.

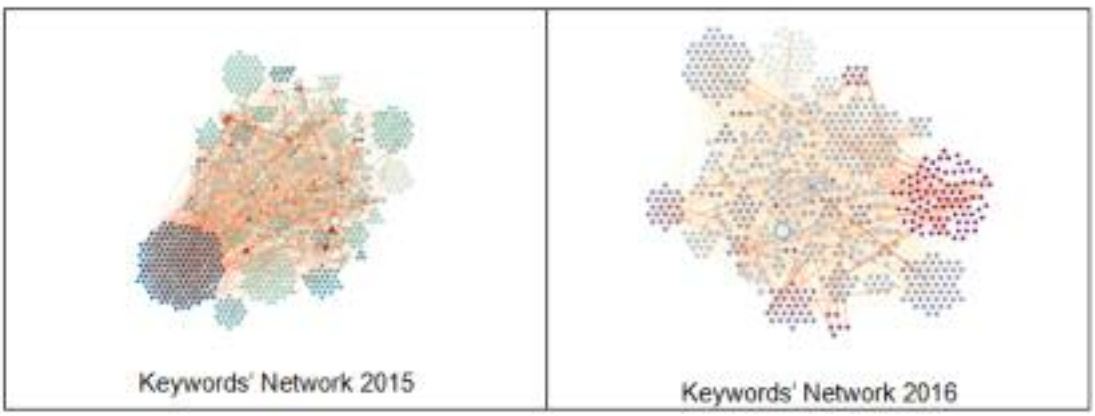
In relation to the keywords, the following tables represents the results from 2015 analysis and compares it to the findings for 2016. Table 2.

2015		2016	
Keywords	Articles	Keywords	Articles
Tourism	62	Tourism	70
Hotel	39	China	29
China	36	Satisfaction	27
Customer satisfaction	31	Destination image	26
Hotel industry	27	Hospitality	25
Service quality	27	Hotels	22
Social media	24	Social media	18
Rural Tourism	24	Sustainability	17
Destination image	23	Behavioral intentions	17
Behavioural intentions	23	Hotel industry	17
Leisure	23	Motivation	17
Satisfaction	23	Hospitality industry	15
Sustainable tourism	22	Gender	15
Identity	17	Tourism development	14
Loyalty	16	Experience	14
Hospitality	16	Customer behavoir	14
Sustainability	16	Destination marketing	13
Consumer behaviour	15	Trust	13
Restaurant	14	Authenticity	13
Hospitality industry	14	Leisure	13
Electronic word-of-mouth	14	Identity	12
Segmentation	14	Taiwan	12

Table 2. Most frequent keywords (2015 & 2016). Source: Own Elaboration.

It is no surprise that "Tourism" maintains the top spot and keywords like "China" (that is high up in the analysis mainly because of the large number of Chinese authors), "Satisfaction" and "Hospitality" are still themes very much investigated on. However, it is interesting to see the new themes that have grown in popularity since last years' analysis, for example, "Motivation", "Gender", "Experience" and "Trust". This just

shows how important it is becoming to study the motivations the tourists have when visiting a certain destination, to create a destination that creates unforgettable experiences and one that the tourists can trust, and last but not least, study the differences between genders when it comes to the tourism industry. We can observe the relations and connections between the keywords and their respective communities in the following graph (Graph 2).



Graph 2: Keywords Network 2016. Source: Own Elaboration.

Just like the authors network, this network represents the different keywords, as nodes, and their connections with other keywords. When two or more keywords are connected, this means that they have appeared together in an article. The size of the node increases as that specific keyword appears more and more in the articles analysed. We can also see that the different communities of keywords are color-coded.

If we compare the graphs from 2015 and 2016 we can see that they both share the same resemblance. The keyword "Tourism" is at the heart of the debate and directly or indirectly around 95% of the keywords are connected to it. Just like last year's results the keyword "China" plays a huge roll next to "Tourism" but doesn't have as many direct connections as one would think. "Tourism" has direct connections with our other biggest nodes, "China", "Sustainability", "Hospitality Industry", "Hospitality" and "innovation". These are the main themes that form the backbone to all our articles analysed in 2016.

As we have already seen in Table 4, there has not been a huge difference when it comes to the main keywords from 2015 to 2016. Alas is still a huge focus on the hospitality side of the industry and the study of the guests' satisfaction. In addition, a lot of effort has gone into the study of analysis of sustainability in the industry, looking for ways to make sure the goods and services of the industry are as sustainable as possible.

The study of innovation has also become very popular in recent years as the industry looks toward new technologies to grown and improve the tourists experience. Small wonder then that "Innovation" is one of the biggest nodes in both the 2015 and 2016 networks.

Turning our attention to the "China" node we see that it has a direct connection with the "Tourism" node along with connections to other important nodes like "Hospitality Industry", "Sustainability" and "Hotel Industry". Other interesting relations this node has is with ones like "Tourism development", "shopping" and important tourist destination "Taiwan" and "Japan".

Theses nodes help us understand that the articles published in 2016 that refer to tourism and China mainly focus on the hospitality industry and the development of the industry as a whole. Also, a lot of focus is put on Taiwan and Japan as growing tourism destinations and how shopping as a touristic activity is ever more important.

If we look back at last year's analysis, we can see that "China" and "Tourism" were still the two biggest

nodes. However, "China" had direct connections with different nodes, for example, "behavioural intentions" and "customer satisfaction". This just shows that even though China is still very focused on studying the tourism industry, it is shifting its interest on other specific areas of the industry.

Analysing the "Hotel industry" node we can see that it has connections with very unsurprising nodes, such as "Hotel performance", "Social media marketing", "pricing", "social media" and "eWOM". With the ever-growing impact that social media has on the tourism industry, the hotel experience and guest feedback, these are the relevant features in the hotel industries network. This network of nodes proves that nowadays it is a must to analyse the hotel industry putting emphasis on social media and the way hotel guests and tourist use it as a platform the express their feeling towards the hotel or the destination in question.

To conclude our keyword analysis, the "Andalucia" node and its connections have benn also under the spotlight of this research. We can see an obvious connection with "Spain" and then a selection of interesting connections in "Emerging urban cultural destination", "Tourists satisfaction" and "Destination management". This points out nicely that as a destination Andalucia is slowly being perceived by researchers a very complete destination, emerging as an urban cultural destination and not only a traditional sun and sea hot spot. It also shows that a lot of effort is going into managing the destination correctly.

7. Network indicators

When we analysed in much more detail the composition for both networks (authors and keywords), we stated that they presented several remarkable details. The statistics obtained for them are shown hereafter:

Indicator	Description	Authors network		Keywords network	
		2015	2016	2015	2016
Average degree (Diestel, 2005)	Average number of connections per node	2.665	2.383	8.679	7.67
Weighted average degree (Diestel, 2005)	Average number of connections per node, considering the weight of each connection	2.903	7.374	10.602	16.931
Network diameter (Brandes, 2001)	Longest distance between nodes in the network (considering 1 as node-to-node distance)	17	20	8	8
Graph density (Coleman & Mont, 1983)	If all possible connections are present, then the graph would be connected and the density would be 1	0.001	0.008	0.01	0.011
Modularity (Lambiotte, Delvenne, & Barahona, 2009)	Communities existence index (number of communities detected)	0.975 (526)	0.935 (70)	0.66 (21)	0.612 (15)
Connected components (Tarjan, 1972)	Strong or weak links altogether	519	63	5	5
Clustering coefficient distribution (Latapy, 2009)	"Small world" effect measure	0.902	0.662	0.61	0.438

After analysing the figures, we can conclude that both the number of relevant authors and the number of topics are growing. It is remarkable that the weighted average degree stated an increasing number of strong connections between researchers. It also showed a growing number of sound ties among keywords, which allows concluding that researching teams are getting strong, and the topics under research are a little more defined. This is also confirmed when considering the number of communities found by the statistics, which are less in 2016 than in 2015.

Another important idea comes from the network diameter, which is fixed in terms of the keywords, but seems to indicate a more complex net of connections between the authors, led by an increasing number of co-athorships. The fact that the graph density in 2016 than in the previous year confirms this idea, and provides

a measure that this phenomenon is stronger within the authors' network.

8. Conclusions

The objective of this paper was mainly focused on creating a network of authors and keywords to help highlight which authors dominate the network when it comes to publishing articles and what are the main themes of these papers, and finally compare the results to 2015. To conclude this paper in a clear and precise way it's important to structure our conclusion in various parts. First, we will focus on the conclusions from the authors network, followed by the keywords network and to finish we will see the improvements in the methodology and software used for this type of analysis which include a large amount of data complex matrixes.

Looking at our findings from the collaborative writing analysis we can see that just like last years' results, the field of tourism investigation is still dominated by collaborative writing. Meaning that close to all the articles analysed were written by two or more authors. New researchers who are starting their careers would do well if widening their list of connections, to maximize their academic success in a field dominated by collaborations.

It is also possible to point out that most, if not all, of the collaborations between authors are as much strategic. It is very likely that two small networks of three or four authors connected by a single relevant researcher will end up collaborating with each other in a short time. Such is the importance of collaborating with connected authors.

Collaborative writing seems to be the present and the future trend when it comes to investigation in the field of tourism. Any new investigator needs to pick their collaborations carefully as it could really influence in the chances of getting published.

If we turn our attention to the keyword analysis, we can conclude that there is still big focus on the keywords "Tourism" and "China". This is really no surprise when the field the articles belong to is tourism and more than half of the authors that publish articles in the field are from China. Perhaps, even though the western country is growing substantially as a destination, and has become a very interesting culture to study about, the sole number of Asian authors really does push this nodes numbers up high, creating a biased statistic. In the research to come, this should be an important issue to test.

On the other side, in a field where the information and communication technologies play a growing role there is important focus on keywords such as "social media", "social media marketing" and "eWOM". The network regarding these themes has grown since last year's analysis and thank to this year's results shows no sign of slowing down.

One of the characteristics of the keyword network is that the communities are extremely large, meaning that is extremely difficult to write about something in the field that is not connected to something else. Therefore, our network is so big, because most of the articles have around six or seven keywords.

Identifying tips for new researchers and providing an overview for them was the goal of this project. We think this goal was achieved with the combination of two methods: a traditional one (qualitative analysis) and an innovative one (network analysis). May this method inspire new researchers to improve this analysis and help to overcome the different limitations we have detected, such as the need for collecting manually the data or the lack of capacity for handling large amounts of information. Even though experiencing these contingencies, we must highlight, in the end, the positive changes detected in the networks themselves. We could detect fields of study more specific and more committed researching teams, which outlines a very promising scenario for the investigation on tourism.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Ward, S. F.; Pelaez-Verdet, A. (2018). A network analysis of the academic publications on tourism. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 57-67. (www.ijist-tourism.com)

References

Aarstad, J.; Ness, H.; Haugland, S. A. (2015). Network position and tourism firms' co-branding practice. Journal of Business Research, (68), 1667-1677. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.025

Barnes, J. A. (1969). Graph Theory and Social Networks: A Technical Comment on Connectedness and Connectivity. Sociology, 3(2), 215–232. https://doi.org/10.1177/003803856900300205

Brandes, U. (2001). A Faster Algorithm for Betweenness Centrality *. Journal of Mathematical Sociology, 25(2), 163-177. (http://www.algo.uni-konstanz.de/publications/b-fabc-01.pdf)

Breiger, R. L. (2004). The Analysis of Social Networks. In M. Hardy (Ed.), Handbook of Data Analysis (pp. 505–526). London: SAGE. https://doi.org/10.4135/9781848608184.n22

Coleman, T. F.; Moré, J. J. (1983). ESTIMATION OF SPARSE JACOBIAN MATRICES AND GRAPH COLORING PROBLEMS*. SIAM Journal on Numerical Analysis, 20(1), 187-209. (https://epubs.siam.org/doi/pdf/10.1137/0720013)

Diestel, R. (2005). Graph Theory (3rd ed.). Berlin: Springer-Verlag.

Erikson, E. (2013). Formalist and relationalist theory in social network analysis. Sociological Theory, 31(3), 219-242. https://doi.org/10.1177/0735275113501998

Freeman, L. C. (2011). The development of social network analysis - with an emphasis on recent events. In J. Scott & P. J. Carrington (Eds.), The Sage Handbook of Social Network Analysis. London: SAGE. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2005.01.010

Garfield, E. (1996). How can impact factors be improved? BMJ (Clinical Research Ed.), 313(7054), 411-413. (http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8761234)

Huisman, M. (2003). Software for Social Network Analysis. Social Science Research, 25(2), 270-316.

Lambiotte, R.; Delvenne, J.-C.; Barahona, M. (2009). Laplacian Dynamics and Multiscale Modular Structure in Networks. IEEE Transactions on Network Science and Engineering, 1(2), 76-90. (https://arxiv.org/pdf/0812.1770.pdf)

Latapy, M. (2008). Main-memory triangle computations for very large (sparse (power-law)) graphs. Theoretical Computer Science, 407(1-3), 458-473. https://doi.org/10.1016/J.TCS.2008.07.017

Li, J.; Yang, M.; Pan, B. (2015). Network Analysis of Navigation Paths of Tourists' Trip Planning and Power Structure of the Online Tourism in China. Asia Pacific Journal of Tourism Research, (20), 1451-1465. https://doi.org/10.1080/10941665.2014.998249

Luz, N.; Almeida, A.; Anacleto, R.; Silva, N. (2013). Collective intelligence in toursplan: an online tourism social network with planning and recommendation services. In Proceedings of the International C* Conference on Computer Science and Software Engineering - C3S2E '13 (pp. 42-48). (http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2494444.2494449)

McKercher, B.; Law, R.; Lam, T. (2006). Rating tourism and hospitality journals. Tourism Management, 27(6), 1235-1252.

Mislove, A.; Marcon, M.; Gummadi, K. P.; Druschel, P.; Bhattacharjee, B. (2007). Measurement and analysis of online social networks. Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM Conference on Internet Measurement - IMC '07, 29-42. https://doi.org/10.1145/1298306.1298311

Opsahl, T.; Agneessens, F.; Skvoretz, J. (2010). Node centrality in weighted networks: Generalizing degree and shortest paths. Social Networks, 32(3), 245-251.

Otte, E.; Rousseau, R. (2002). Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences. Journal of Information Science, 28(6), 441-453. https://doi.org/10.1177/016555150202800601

Peláez-Verdet, A.; Ferrera-Blasco, M. (2017). The usefulness of social media analysis within scholarly publications: a study of first-tier tourism journals. Tourism & Management Studies, 13(1), 43-50. https://doi.org/10.18089/tms.2017.13106

Santos, J. A. C.,; Santos, M. C. (2016). Co-authorship networks: Collaborative research structures at the journal level. Tourism & Management Studies, 12(1), 5-13. https://doi.org/10.18089/tms.2016.12101

Sharma, M.; Sarin, A.; Gupta, P.; Sachdeva, S.; Desai, A. V. (2014). Journal impact factor: its use, significance and limitations. World Journal of Nuclear Medicine, 13(2), 146. https://doi.org/10.4103/1450-1147.139151

Tarjan, R. (1972). Depth-First Search and Linear Graph Algorithms. SIAM Journal on Computing, 1(2), 146-160. https://doi.org/10.1137/0201010

© ISSN: 2530-3260

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)

Recibido: 06-04-2018 / Revisado: 15-05-2018
Aceptado: 15-05-2018 / Publicado: 15-05-2018

IJIST, 3(1), 2018

Análisis de los ítems en restaurantes con dos estrellas Michelin. En busca de la satisfacción del cliente

Analysis of the items in restaurants with two Michelin stars. In search of customer satisfaction

María de los Reyes Moreu de Cózar[1], Miguel Ángel Ríos Martín[1], Cristina Ceballos Hernández[1]

[1] Universidad de Sevilla, España

marmorde9@alum.us.es , rios@us.es , cceballo@us.es

RESUMEN. Esta investigación consiste en el análisis cualitativo de la calidad de la marca Michelin, en concreto aquellos que tienen dos estrellas. Para ello se hace un estudio de la reputación online de la marca usando los softwares Nvivo11, import.io y Excel y se identificarán aquellos ítems que resultan más valorados por los clientes en restaurantes de dos estrellas en España, procediéndose a evaluar las fortalezas o debilidades que se obtienen de este análisis.

ABSTRACT. This research aims to perform a qualitative analysis of the Michelin brand, particularly Michelin restaurants awarded with two stars. In order to do so, the online reputation of the Michelin brand using Nvivo11, import.io and Excel software. The most popular items according to the patrons of Michelin restaurants with two stars will be identified and analyzed. Finally, a baseline assessment of strengths and weaknesses of each item will be performed.

PALABRAS CLAVE: Análisis cualitativo, Reputación online, Restaurantes Michelin en España, Satisfacción del cliente, Turismo gastronómico, Lujo, Nvivo, Nvivo11.

KEYWORDS: Qualitative analysis, Reputation online, Spain Michelin restaurants, Customer satisfaction, Gastronomic tourism, Luxury, Nvivo, Nvivo11.

Moreu de Cózar, M. de los R.; Ríos Martín, M. A.; Ceballos Hernández, C. (2018). Análisis de los ítems en restaurantes con dos estrellas Michelin. En busca de la satisfacción del cliente. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 69-84.

1. Introducción y justificación del tema

En la actualidad, la gastronomía se considera, como uno de los principales generadores de la economía española que tiene además un fuerte impacto tanto en el turismo interior como en el turismo exterior, por este motivo es recientemente considerada como un gran atractivo turístico de la "Marca España". Más de un tercio del gasto de un turista cuando viene va directo a la alimentación, y en consecuencia a los restaurantes. La cocina española es considerada como recurso turístico potencial que puede ser mucho mejor aprovechado (Pérez Barco, 2017). España ha resultado ser, aquel país del mundo que tiene el porcentaje más alto de bares por habitante, en 2015 vez tras la crisis y por primera vez, se volvieron a abrir más locales de los que cerraron. En España hay más de 260.000 establecimientos de restauración. Por cada 175 personas, existe un bar, generando de esta forma la mayor densidad del mundo, más que en todo Estados Unidos. Como consecuencia de esto, en tema de bares, los españoles se pueden considerar como la primera potencia mundial. Es considerado el ADN de España (Etxarri & Iñaki, 2016; Fernández, 2008; Pérez Barco, 2017).

Según las afirmaciones de los datos que proporciona el Ministerio de Energía, Turismo y Agencia Digital, en el año 2015, 8,4 millones de los turistas extranjeros que decidieron visitar España, lo hicieron con la intención expresa de realizar actividades relacionadas con la gastronomía.

Además de la gastronomía informal en España de tapas, bares y vinos no es de lo único que puede presumir, puesto que, tras reunir en la II Edición Marbella All Stars a los principales representantes del turismo gastronómico, el 22 y 23 de mayo de 2017, se habla de una tendencia de futuro creciente para los restaurantes de lujo. Como dato a destacar, España cuenta con un total de cinco restaurantes en la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo.

El gran desarrollo de las nuevas tecnologías en este último siglo, ha permitido, además, la aparición de un turista exigente e interconectado que tiene una mayor capacidad de contrastar opiniones de otros clientes. Como señala el secretario general de la OMT Rifai (2017), las nuevas tecnologías constituyen un componente fundamental para el desarrollo moderno del sector del turismo. La aparición y creciente popularidad de portales de opinión como Tripadvisor, que están repletas de comentarios y opiniones, han permitido el nacimiento de conceptos como el ewom o la reputación online que provocan cambios en los clientes potenciales(Aguado Mauro, 2015; Infante Moro et al., 2016; Mariné-Roig & Clavé, 2017; Segitur, 2017; Tecnohotel, 2017; Tripadvisor, 2012).

La justificación y motivación para la creación de este trabajo es estudiar sobre las nuevas posibilidades de creación de puestos de trabajo en el sector turismo más especializados, y podría ser uno relacionado con el estudio de la reputación online en empresas turísticas, en este caso el estudio en los restaurantes de lujo.

2. Objetivos y metodología

El objetivo principal de la investigación es llevar a cabo un análisis del estudio del clima de opinión de todos los restaurantes galardonados con dos estrellas Michelin en España en el año 2017. Se trata del estudio de la reputación online de los clientes. Conocer aquellos ítems más comentados y llevar a cabo la identificación de aquellas quejas o sugerencias de los clientes para satisfacer sus expectativas. El objetivo de las marcas es generar un ewom lo más positivo posible, para que, en el futuro, la reputación online que quede de la marca sea favorable. Con este trabajo se identifican tanto las fortalezas como debilidades de Michelin, en dos estrellas, expresada por los clientes en uno de los portales de opinión turística de consumidores reales más influyentes, como es Tripadvisor. Tras haber realizado este análisis, se puede ayudar al objetivo del restaurante de escuchar las sugerencias de los clientes y realizar medidas correctoras.

Una vez definidos los objetivos y seleccionados los 23 restaurantes que fueron premiados con dos estrellas en España en 2017, se procede a la realización del análisis. La metodología del análisis se corresponde con cuatro etapas. Para la realización del mismo, se recurre a los comentarios plasmados en Tripadvisor para posteriormente proceder a la utilización de una serie de herramientas de software que, una vez combinados,

permiten y ayudan a la realización de análisis cualitativos como son import.io, Nvivo11 y Excel. Se concluye con un análisis complementario y unas conclusiones finales.

La primera etapa consiste en utilizar el software especializado en la extracción de datos import.io, para poder extraer de la página de Tripadvisor una muestra de comentarios. Se crea una base de datos con comentarios diferenciando aquellos que son favorables frente a los desfavorables. Se obtienen aquellos 50 comentarios en el que el cliente ha valorado su estancia en el restaurante, de forma general en Tripadvisor, como favorables; Excelente y Muy bueno, o desfavorables, Malos y Pésimos. Por lo tanto, se intentan conseguir 200 comentarios por cada uno de los 23 restaurantes de dos estrellas en España en 2017. La cantidad de comentarios por cada restaurante, nunca asciende tanto, puesto que, al tratarse de restaurantes de lujo, las quejas siempre son minoritarias y los comentarios desfavorables (Malos y pésimos) están mínimamente representados. Posteriormente se llevan a Nvivo11 la nube de comentarios. Este último software permite extraer las palabras más frecuentemente utilizadas en los comentarios.

La segunda etapa trata de la utilización del software de análisis cualitativo Nvivo11, esta vez con un uso más profundo que conocer la simple frecuencia de palabras, se hace una identificación de los ítems o nodos más importantes tomados de la base de datos generada en la primera etapa. Según Nvivo, los nodos son temas tópicos, conceptos, ideas, opiniones o experiencias… Se considera también el nodo como una colección de referencias acerca de un tema, lugar, persona o cualquiera otra área de interés en concreto. Definitivamente, es un término que comprende numerosas palabras con interpretaciones comunes, permitiendo analizar datos. Lo que se ha definido para la investigación como ítem es lo que Nvivo11 considera nodo. Es decir, para este caso, aquellos conceptos que son más comentados por los clientes de restaurantes de dos estrellas Michelín. Para generar los nodos, lo que Nvivo11 permite es la creación de unas tablas de Excel que contienen las palabras citadas más frecuentemente, agrupadas por familia léxica y por conceptos similares que se pueden analizar y clasificar y con las que se puede trabajar de forma fácil y cómoda.

En la etapa tercera ya se han generado y organizado aquellos ítems más destacados dichos por los clientes, por tanto, se procede a clasificar las nubes de ewom como fortalezas o debilidades. Se identifican aquellos ítems más referenciados y si los clientes los citan para quejarse o porque han quedado plenamente satisfechos. Para llevar a cabo esta diferenciación de valoración del ítem positiva o negativa, se establece un límite prudente en el que pueden oscilar los comentarios favorables o desfavorables por cada ítem.

La etapa cuarta son las conclusiones a las que lleva el realizado análisis. Las propuestas de mejora y las medidas correctoras que puede llevar a cabo cada restaurante.

Tras las cuatro etapas hace un análisis complementario de otros ítems que Tripadvisor ha considerado importantes, puesto que permite evaluarlos de forma particular, por cada restaurante registrado en su plataforma y por cada comentario que queda registrado en el portal. Estos otros ítems destacados por Tripadvisor son el servicio, la relación calidad-precio y la comida. Para ello se aplicará el mismo límite que se utilizó en la tercera etapa del análisis principal.

Para finalizar, se hacen unas conclusiones generales, se hacen propuestas de mejora y se recomienda la creación de un "libro de calidad" en el que se recogen de forma periódica "hojas de calidad" en las que se anotan las incidencias y el estudio de la reputación online para cada restaurante.

3. Marco teórico

El marco teórico contiene definiciones de conceptos fundamentales aplicados. Además de que se justifica la elección de Tripadvisor como portal para estudiar la reputación online de Michelín. Para la correcta comprensión de la investigación, se definen a continuación.

3.1. Satisfacción del cliente

Una de las interpretaciones que ha sido bastante reconocida de forma generalizada de la expresión satisfacción del cliente es la que queda definida en la norma ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", en la que se puntualiza como "la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", explicando que la existencia de quejas es una certeza de una baja satisfacción o insatisfacción, pero su inexistencia no conlleva obligatoriamente una real satisfacción del cliente, puesto que puede advertir de forma simple que son inadecuados los métodos de comunicación existentes entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no queda muestra alguna de ellas, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

Los primeros conceptos de la satisfacción del cliente, estaban dirigidos por un marketing transaccional, en el que el producto era lo que se ofrecía al cliente y por tanto tenía una mayor importancia. Hoy en día la metodología de marketing ha evolucionado y ha pasado a ser más relacional y darle más importancia a la relación que se mantiene con el cliente a la hora de promocionar el producto. Ya no tiene tanta importancia la calidad del producto en sí mismo, sino que el cliente sea capaz de percibirlo como tal. La calidad que pueda tener el producto realmente ya no es tan prioritaria para las empresas, sino la relación que estas puedan tener con sus clientes (Castejón Jiménez, 2016; Homburg & Koschate, 2007).

El objetivo principal de las estrategias de marketing, y de la investigación comercial de los últimos tiempos es posicionar en la mente del consumidor, previamente segmentado del mercado, su producto. Para conseguir este logro y fidelización a largo plazo, es necesario que el cliente tenga una buena relación con el producto y la empresa del mismo. Con la finalidad de adquirir la verdadera satisfacción del cliente, más que la calidad, sobre todo en el sector servicios, lo que cobra una mayor importancia es la relación de la empresa con su cliente, porque éste va delimitando con sus comentarios hacia la empresa aquello que está demandando (Castejón Jiménez, 2016; Homburg & Koschate, 2007; Manyiagbor, 2011; Tronch, 2014).

En el momento que el cliente está realmente satisfecho, tras percibir como único el servicio prestado, o el producto consumido, es cuando hay una real inclinación a alcanzarla fidelización a la marca. Entonces se ha generado una ventaja competitiva frente al resto de competidores, esto es la lealtad del cliente. La ventaja competitiva sucede porque para las empresas es mucho más costoso dirigirse a un cliente que no ha sido fidelizado frente a otro que ya lo ha sido.

3.2. Wom y ewom:

El acrónimo en inglés Wom "Word of Mouth" es aquel que, a la hora de traducirlo al castellano queda definido como el fenómeno de "el boca en boca en la calle" (en algunas ocasiones es traducido erróneamente como boca-oreja). Para la asociación Womma (Word of Mouth Marketing Association), esta descripción se corresponde con el hecho de que los consumidores dan testimonio a otros consumidores, a diferencia de otros expertos en marketing como Kotler (2008), cuyas deducciones se basan en una comunicación más intrapersonal acerca del producto entre compradores potenciales y amigos, miembros de la familia y vecinos. Otra definición extendida sobre este concepto afirma que "Wom es la comunicación informal entre los consumidores sobre las características, propiedad, y uso de un producto o servicio, en el que las fuentes se consideran independientes de la influencia comercial" (Kotler & Armstrong, 2008; Litvin, Goldsmith & Pan, 2006; Porta Rodríguez, 2015; Qvist, 2009).

En la actualidad, este término de Wom, está adquiriendo una renovada popularidad debido a internet y la mejora de las tecnologías y redes sociales, puesto que han nacido términos sucedáneos como el ewom o "Electronic Word of Mouth". Este término modificado es el resultado de la aparición masiva de comentarios, esta vez en las redes, sobre las marcas que dejan un rastro de "nubes de opinión", quizás incluso más influyentes que el wom tradicional puesto que en lugar de perderse en el aire quedan plasmados de una forma mucho más tangible ya que todo comentario en la red tiene una mayor durabilidad. Todo esto está relacionado también con el "social proof" (que viene a significar demostración social) y permite estudiar otros fenómenos

interesantes llegando a conclusiones sobre la confirmación social de terceros que las personas generalmente necesitan para estar seguros de que sus elecciones son correctas. Todo esto se estudia además con la ciencia del neuromarketing, cuyo objetivo es estudiar el comportamiento de los seres humanos cuando recurren a la aceptación de terceras personas para corroborar sus decisiones. Generalmente, los consumidores, no se fían de su propio criterio o sentido común antes de consumir un producto y prefieren hacerlo al comprobar que otro lo ha hecho previamente de forma satisfactoria. Hoy en día lo hacen los consumidores 2.0, aquellos que antes de consumir un producto o servicio, prefieren consultar la experiencia de otros que lo han hecho anteriormente al leer las valoraciones anteriores registradas en internet (González Morales, 2016; Miravet, 2016; Salvi, 2014; Salvi, Cantallops & Cardona, 2013).

3.3. Reputación online

En ocasiones resulta difícil diferenciar la delgada línea que separa la reputación online frente al ewom. En términos generales la reputación online es la consecuencia directa el ewom. El ewom es el fenómeno de comentarios generados sobre marcas, productos y los servicios en internet, mientras que la reputación online es la voluntad popular que queda. La reputación online podría definirse metafóricamente como la imagen global dibujada por el conjunto de comentarios imparciales (el ewom) que puede aparecer en la mente de un consumidor que aún no conoce demasiado a la marca. La generación de esta imagen no es producto del dueño de la marca, puesto que no puede producirla, sin embargo, si se tiene un verdadero control de la reputación online, sí que se puede conseguir una buena posición de la marca. Para ello, como dueños de marcas, hay que tener claro lo que se desea transmitir, escuchando al cliente para conocer qué es lo que espera de la marca (del Fresno, 2012; Leiva Aguilera, 2012).

Este concepto de reputación online es la opinión pública que existe en internet sobre la marca, está relacionado en gran medida con el clima de opinión. Es la manifestación de una voluntad popular, una manera de implicación clara y momentánea sobre la toma de decisiones individuales y globalizadas, donde queda guardada la voz de los consumidores. La reputación online viene a ser la creación de la reputación de la marca en internet, ajeno a lo que quiere la propia marca y como esto influye en el proceso de compra futuro (del Fresno, 2012).

El estudio de la reputación online tiene importancia en cuanto a que permite conocer si el cliente está o no satisfecho, aceptar si se genera un ewom negativo, y actuar en consecuencia mejorando, para finalmente lograr un cliente fidelizado, o si no es así, que al menos sea capaz de influir en clientes potenciales (del Fresno, 2012; Leiva Aguilera, 2012; Salvi, 2014; Salvi et al., 2013; Tronch, 2014).

3.4. Tripadvisor como canal para estudiar la reputación online de restaurantes de lujo

Teniendo en cuenta que cada vez hay una mayor existencia de portales web en los que la gente puede comentar, es de suma importancia para poder llevar a cabo un preciso estudio de la reputación online de una marca acertar con el canal en el que los clientes se expresan libremente de forma crítica con mayor frecuencia, teniendo una mayor actividad.

Tripadvisor, por el contrario, reúne las características de ser el mejor sitio web para poder analizar la reputación online de todo lo relacionado con viajes, hoteles y restauración. Se considera, con una gran diferencia del resto, la mayor comunidad de viajes del mundo ya que recibe de forma aproximada 260 millones de visitas cada mes y contiene entre sus estadísticas más de 125 millones de opiniones y comentarios, posibilitando dejar reseñas en más de 3,7 millones de alojamientos, restaurantes y sitios de valor turístico (Analytics, 2013; Balagué et al., 2016; Tecnohotel, 2017). Según la propia definición que da TripAdvisor de sí misma, esel sitio web más grande de viajes de todo el mundo, dando la posibilidad a viajeros de planificar sus vacaciones en la forma deseada. Tripadvisor proporciona recomendaciones fidedignas e imparciales de otros viajeros reales además de una extensa heterogeneidad de funciones y alternativas de planificación conteniendo vínculos directos a otras webs de reservas.

La popularidad de TripAdvisor radica fundamentalmente en que fue la pionera, conteniendo más comentarios, además de que se mantiene como la favorita entre sus usuarios puesto que cuenta con algoritmos e índices cómo TripAdvisor Popularity Index, que es un sistema numérico que indica al instante el nivel de calidad y servicio. El propósito de este índice es presentar a los viajeros las mejores opciones primero, asegurando que su experiencia en el sitio web de TripAdvisor sea útil y positiva(Balagué, Martin-Fuentes & Gómez, 2016; Savage, 2012).

La elección de TripAdvisor para estudiar los restaurantes de lujo se debe a que representa la comunidad ewom líder del turismo, que ha supuesto un punto de partida en numerosas investigaciones para poder estudiar fenómenos ocurridos enel sector viajes. Algunas circunstancias han provocado que se cuestione la veracidad de las opiniones de Tripadvisor, ya que se puede comentar con mucha facilidad dando la oportunidad de dejar comentarios fraudulentos. Como consecuencia de esto se han hecho estudios comparativos en el caso de hoteles con otra plataforma de similar repercusión, como booking, en la que antes hay que estar registrado para que permita comentar. Los estudios concluyen confirmando que, debido al número tan inmenso de comentarios existentes, no se puede afirmar que haya demasiados comentarios fraudulentos como para no considerarla fiable. Además de que la propia web tiene un sistema para eliminar de forma automática comentarios sospechosos (Ayeh, Au & Law, 2013; Balagué et al., 2016; Belizario et al., 2003; Chevalier & Mayzlin, 2006; Law, 2006; O'Connor, 2008; Vásquez, 2011).

4. Análisis

4.1. Selección de restaurantes de dos estrellas Michelin 2017

Para comenzar con el análisis, se muestra en la tabla 1 que viene a continuación la selección de los 23 restaurantes galardonados en España en 2017 con dos estrellas Michelin. Aquella que es objeto de estudio.

Nombre restaurante	Ciudad	Comunidad Autónoma	Nombre restaurante	Ciudad	Comunidad Autónoma
Les Cols	Gerona	Cataluña	L'Escaleta	Alicante	Valencia
DSTAgE	Madrid	Madrid	Aponiente	Cádiz	Andalucía
El club Allard	Madrid	Madrid	Enoteca	Barcelona	Cataluña
M.B.	Tenerife	Islas canarias	Moments	Barcelona	Cataluña
ABaC	Barcelona	Cataluña	Annua	San Vicente de la Barquera	Cantabria
Atrio	Cáceres	Extremadura	Casa Marcial	La Salgar	Asturias
La terraza del casino de Madrid	Madrid	Madrid	Cenador de Amós	Villaverde de Pontones	Cantabria
Mugaritz	Guipúzcoa	País Vasco	El Portal	Ezcaray	La Rioja
Miramar	Gerona	Cataluña	BonAmb	Alicante	Valencia
Coque	Madrid	Madrid	Zaranda	Mallorca	Islas Baleares
Ramón Freixa Madrid	Madrid	Madrid	Dani García	Málaga	Andalucía
Santceloni	Madrid	Madrid			

Tabla 1. Los 23 restaurantes con 2 Estrellas Michelin de España en 2017 y su localización. Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía Michelin 2017.

4.2. Análisis cualitativo. Etapa I Creación de base de datos de comentarios

Como se explicó con anterioridad en el apartado de metodología, esta primera etapa consiste en la extracción de comentarios del portal de Tripadvisor utilizando import.io. Lo que se ha conseguido tras la utilización de la herramienta import.io es crear un Excel que contiene los 200 últimos comentarios de los clientes en Tripadvisor en el periodo de agosto a septiembre de 2017 de cada uno de los 23 restaurantes de la selección.Tripadvisor permite diferenciar la valoración general de la estancia del restaurante entre

Excelentes, Muy buenos, Normales, Malos y Pésimos. De estos 200 comentarios una cuarta parte han sido los que los clientes han evaluado el restaurante de forma general como "excelente", otra cuarta parte "muy buena", otra cuarta parte como "mala" y la última cuarta parte como "pésima". Los normales no se tienen en cuenta porque no aportan ni aceptación ni rechazo. Es la muestra de comentarios escogida, para que recoja tanto los halagos como las críticas. Se hace una clasificación de comentarios favorables (Excelentes y muy buenos) y desfavorables (Malos y pésimos).Hay que tener en cuenta que el total de comentarios favorables es muy superior al de comentarios desfavorables.

Una vez realizado esto, se lleva el Excel de comentarios generados a Nvivo11. El programa Nvivo permite generar una nube de palabras donde de forma gráfica se ven aquellas palabras más repetidas. Aquellas que se observan en el gráfico 1 y que tienen un tamaño mayor es porque han sido referenciadas por los clientes un mayor número de veces. Se filtran, por familia léxica y diferenciando favorables y desfavorables, las mil palabras más frecuentes de los 50 comentarios extraídos por cada categoría y por los 23 restaurantes.

Una de las características que llama la atención al comparar el gráfico 1, es que, tanto en comentarios favorables como desfavorables, las palabras más referenciadas, aunque en distinto orden coinciden, y son muestras de comentarios diferentes expresadas por personas distintas, es decir que tanto cuando el cliente se queja como cuando está satisfecho, se suele referir a los platos, la comida, o el restaurante.

Gráfico 1. Las palabras más repetidas de los restaurantes con dos estrellas Michelin 2017. A la izquierda las palabras de comentarios favorables (Excelentes y muy buenos) y a la derecha los desfavorables (Malos y pésimos). Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.3. Análisis cualitativo. Etapa II Análisis de la base de datos. generación de nodos

En esta etapa se trabaja exclusivamente con Nvivo11 y Excel. Lo que se va a realizar con Nvivo en esta nueva etapa, es una función distinta a la que se le ha dado anteriormente de sacar palabras más referenciadas. Esta vez, se van a unificar las familias de palabras obtenidas más frecuentemente repetidas, no sólo por familia léxica, sino por ideas, son los ítems o unidades a estudiar, se van a crear lo que el programa denomina nodos. Los nodos tal y como se definió en la metodología son agrupaciones de palabras con una raíz conceptual. Es decir, cada nodo está formado por otros subnodos o términos relacionados conceptualmente. Los nodos principales que se han creado son siete. Comida, tiempo, servicio, precio, ubicación, local y experiencia. A continuación, se van a expresar por cada nodo principal compuestos por sus respectivos los subnodos.

4.3.1. Nodo comida

En la tabla 2 se expresa el nodo principal comida, que contiene los subnodos que lo forman, además se representan el número de veces que se ha aparecido cada término tanto en comentarios favorables y desfavorables.

	CONTEO FAVORABLE	CONTEO DESFAVORABLE	
NODO COMIDA			TOTAL SUMA
Aperitivo	201	53	254
Bebidas	54	24	78
Bodega	204	22	226
Carta	276	86	362
Cena	250	94	344
Cocina	719	173	892
Comida	972	377	1349
Degustación	74	129	203
Entrantes	115	26	141
Gastronomía	43	20	63
Menú	1357	410	1767
Paladar	79	27	106
Platos	1680	701	2381
Postres	432	117	549
Sabor	709	222	931
Vinos	663	275	938
TOTAL	7828	2756	10584

Tabla 2. Nodo principal comida y los subnodos que lo componen. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.3.2. Nodo tiempo

Existen un número de referencias considerables al tiempo y a familias de palabras relacionadas con el tema, por lo tanto, queda el formado el nodo tiempo con sus subnodos en la tabla 3.

	CONTEO FAVORABLE	CONTEO DESFAVORABLE	
NODO TIEMPO			TOTAL
Esperas	85	64	149
Horas	114	85	199
Interminable	0	8	8
Lento	23	20	43
Meses	23	17	40
Minutos	40	64	104
Momentos	169	72	241
Rápido	19	12	31
Reserva	67	78	145
Reservado	16	0	16
Segundos	50	30	80
Tiempo	141	75	216
TOTAL	747	525	1272

Tabla 3. Nodo principal tiempo y los subnodos que lo componen. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.3.3. Nodo servicio

	CONTEO FAVORABLE	CONTEO DESFAVORABLE	
NODO SERVICIO			TOTAL
Amabilidad	49	7	56
Atención	347	76	423
Camarero	129	140	269
Chef/Cocinero	310	108	418
Educado	16	7	23
Equipo	175	10	185
Maitre	30	26	56
Personal	273	58	331
Profesional	198	55	253
Servicio	934	309	1243
Sommelier	169	50	219
Trato	302	66	368
TOTAL	2932	912	3844

Tabla 4. Nodo principal servicio y los subnodos que lo componen. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.3.4. Nodo precio

El nodo precio es el menos referenciado de todos, sin embargo, resulta de interés estudiarlo puesto que en comparación con otros que sí han sido más populares, tiene bastantes apariciones en los comentarios desfavorables frente a los favorables.

	CONTEO FAVORABLE	CONTEO DESFAVORABLE	
NODO PRECIO			TOTAL
Barato	41	22	63
Caro	149	27	176
Cobrar	0	21	21
Dinero	19	19	38
Económico	15	3	18
Euro	127	56	183
Factura	18	5	23
Precio	547	86	633
TOTAL	916	239	1155

Tabla 5. Nodo principal precio y los subnodos que lo componen. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.3.5. Nodo ubicación

Aunque el nodo ubicación no tiene un gran número de referencias, destaca porque aparece su aparición es la mayoría de las veces en los comentarios favorables.

	CONTEO FAVORABLE	CONTEO DESFAVORABLE	
NODO UBICACIÓN			TOTAL
Ayuntamiento	0	0	0
Barcelona	52	15	67
Calle	39	0	39
Ciudad	22	0	22
Hotel	133	28	161
Madrid	130	29	159
Sitio/Lugar	743	248	991
Ubicación	53	20	73
Zona	109	30	139
TOTAL	1288	471	1604

Tabla 6. Nodo principal ubicación y los subnodos que lo componen. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.3.6. Nodo local

	CONTEO FAVORABLE	CONTEO DESFAVORABLE	
NODO LOCAL			TOTAL
Acogedor	63	14	77
Arquitectura	0	8	8
Decoración	162	23	185
Establecimiento	30	12	42
Limpieza	0	7	7
Local	205	46	251
Salón/Sala/Lounge	321	91	412
Terraza	164	45	209
Vista	161	41	202
TOTAL	1106	287	1393

Tabla 7. Nodo principal local y los subnodos que lo componen. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.3.7. Nodo experiencia

	CONTEO FAVORABLE	CONTEO DESFAVORABLE	
NODO EXPERIENCIA			TOTAL
Armonía	0	0	0
Calidad	377	131	508
Cliente	75	71	146
Detalle	292	56	348
Disfrutar	311	48	359
Entorno	146	18	164
Experiencia	1003	188	1191
Gente	47	52	99
Ilusión	15	27	42
Personas	188	142	330
Presentación	178	31	209
Sentidos	129	44	173
TOTAL	2761	808	3569

Tabla 8. Nodo principal experiencia y los subnodos que lo componen. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

4.4. Análisis cualitativo. Etapa III Descripción y discusión del análisis de los nodos.

La parte clave del análisis comienza ahora. En el gráfico 2 que se muestra en este apartado se realiza una comparativa de manera porcentual de la cantidad de veces que ha sido referenciado cada nodo diferenciando los comentarios favorables y favorables. Para ello se va a proceder al establecimiento de un límite no estadístico.

Coincide en gran medida la cantidad de veces que cada término ha sido referenciado, aunque ha sido en contextos diferentes. El destaca por presentar una mayor desviación ha sido el tiempo, siendo creciente en los comentarios desfavorables.

Gráfico 2. Comparativa de nodos principales tanto en comentarios favorables (Excelentes y muy buenos) como desfavorables (malos y pésimos). Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

En adelante y para perfeccionar el análisis cualitativo se procede al establecimiento de un límite no estadístico y su posterior aplicación que se va a aplicar en cada nodo o ítem identificado en la etapa tercera del análisis.

El límite que se va a denominar de valoración (V) entre opiniones positivas (excelentes y muy buenas) y opiniones negativas (pésimas y malas).

El límite de prudencia que se fija entre fortaleza y debilidad es como máximo un valor del 25% negativo frente al 75% positivo; es decir, de cada grupo de cuatro opiniones, tres deben de ser positivas y una negativa. El de por qué se ha escogido éste límite y no otro, tiene una explicación no estadística. Teniendo en cuenta que la muestra de 200 comentarios (que se han intentado coger porque no existen en Tripadvisor tantos comentarios negativos) y que la selección de la muestra es más bien por conglomerados, puesto que diferencia entre cuatro categorías "excelente", "muy buena", "mala" y "pésima" y se han seleccionados muchos comentarios negativos (más de los que tendría un muestreo estratificado) para poder detectar las quejas y las propuestas de mejorarlos.

La clave para entender el establecimiento del límite es que al escoger la muestra de comentarios de Tripadvisor cada cuarta parte de los comentarios (25%) pertenece a una categoría diferente, y comprendiendo que dos de las opiniones favorables son positivas (50% de excelentes y muy buenas)y que las malas y pésimas no llegan a su 25% correspondiente (porque no existen tantas quejas en Tripadvisor), a éstas, se les permite, para este análisis cualitativo, sumar juntas el25% del total de opiniones negativas, esto es, una cuarta parte del total. Dicho de otra manera, la prudencia de este límite reside en que, neutralizando una opinión negativa de las cuatro por una de las positivas, quedarían dos opiniones positivas afianzando el resultado de un balance equilibrado que permite contemplar la subjetividad que se dan en los análisis cualitativos, siendo en gran medida representativo.

$$V(p) = (\text{Excelente} + \text{Muy Buena}) \geq 75\%$$

V (p) = Valoración positiva.
(p)= Opiniones excelentes y muy buenas.

$$V(n) = (\text{Mala} + \text{Pésima}) \leq 25\%$$

V (n) = Valoración negativa.
(n)= Opiniones malas y pésimas.

El límite como se aprecia en la fórmula es 25 % como máximo de valores negativos y el 75% de valores

positivos. Teniendo en cuenta que está sujeto a las subjetividades de los análisis cualitativos.

Una vez establecido y definido el límite, se procede a aplicarlo a cada nodo principal que se estableció en la etapa tercera y detectar así cuáles son las fortalezas y debilidades de los restaurantes Michelin con dos estrellas, para cada uno de los siete nodos creados en la etapa segunda.

4.4.1. Límite de valoración aplicado al nodo principal comida

Las opiniones desfavorables exceden el 25% de forma justa. Es decir, de todas las menciones referentes a la comida que hay en los comentarios de Tripadvisor, en los restaurantes de dos estrellas, un 26% se hace en comentarios que han valorado de forma mala o pésima la valoración general del restaurante. Si se aplica el límite de valoración, se considera, por tanto, una debilidad.

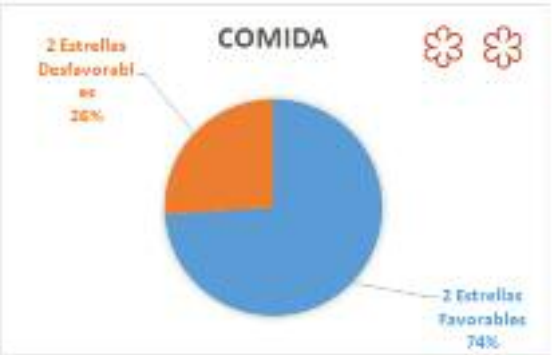


Gráfico 3. Nodo principal comida. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 y Excel 2017.

4.4.2. Límite de valoración aplicado al nodo principal tiempo

Al observar el gráfico 4, las menciones del tiempo se hacen hasta un 41% de las veces en los comentarios negativos. Excediendo el 25% del límite.Lo que supone una gran debilidad, por no decir la más destacada. Todo teniendo en cuenta que es un nodo no muy popular, al compararlo con el gráfico 2, representa tan sólo el 4% para comentarios favorables y el 9% en los comentarios desfavorables.

Gráfico 4. Nodo principal tiempo. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 y Excel 2017.

4.4.3. Límite de valoración aplicado al nodo principal servicio

El nodo servicio ha demostrado ser, según el gráfico 2 aquel que tiene el tercer puesto por popularidad. Si se aplica el límite de valoración, es una fortaleza, aparece un 76% de las veces en comentarios de personas que están satisfechos con el servicio prestado. La nube de ewom generada es positiva y productora de buena reputación online en Tripadvisor para Michelin.

Gráfico 5. Nodo principal servicio. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 y Excel 2017.

4.4.5. Límite de valoración aplicado al nodo principal precio

El precio es, según el gráfico 2, el menos popular de todos, representando siempre el porcentaje más bajo de apariciones, sin embargo, a diferencia del tiempo, es generador de reputación online positiva ya que la nube de comentarios existente en tripadvisor suele aparecer en un mayor número de veces en los comentarios favorables.

Gráfico 6. Nodo principal precio. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 y Excel 2017.

4.4.5. Límite de valoración aplicado al nodo principal ubicación

La ubicación representa ser una fortaleza con un 77% de sus menciones en comentarios de clientes satisfechos con Michelin. La reputación online que existe en Tripadvisor sobre este ítem proporciona una visión positiva de la marca.

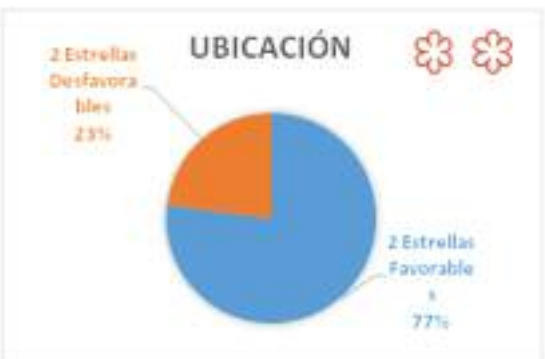


Gráfico 7. Nodo principal ubicación. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 y Excel 2017.

4.4.6. Límite de valoración aplicado al nodo principal local

El local de los restaurantes Michelin galardonados con dos estrellas tienen también, al igual que la ubicación una reputación online positiva en la comunidad Tripadvisor. Los clientes apenas tienen quejas, lo que ocurre es que al observar el gráfico dos, no tiene una presencia mayoritaria. La nube de ewom generada, aunque positiva, es pequeña.

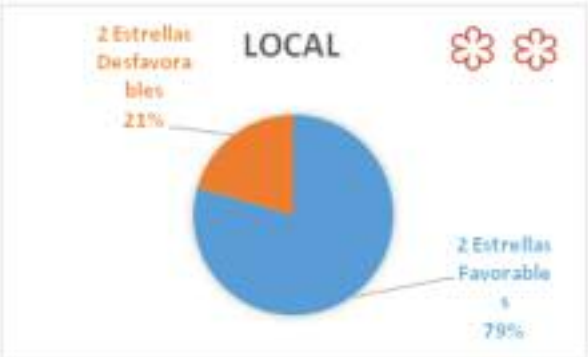


Gráfico 8. Nodo principal local. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 y Excel 2017.

4.4.7. Límite de valoración aplicado al nodo principal experiencia

El último de los ítems a analizar de los restaurantes de dos estrellas es el nodo experiencia, que tiene una nube de ewom grande y positiva, es decir, aparecen muchos comentarios excelentes y muy buenos en Tripadvisor. Se observa al compararlo, como los ítems anteriores con el gráfico 2. La reputación online que queda plasmada sobre la experiencia en Tripadvisor puede atraer a clientes potenciales.

Gráfico 9. Nodo principal experiencia. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 y Excel 2017.

4.5. Análisis cualitativo. Etapa IV Conclusiones de nodos

Las conclusiones, realmente se han ido realizado cada vez que se ha ido aplicando el límite con cada nodo principal. Pero aquí se expresarán de una forma más generalizada. El ítem comida, por volumen de referencias, es el motivo principal comentado en la reputación online de Tripadvisor y los restaurantes Michelin, seguidos de la experiencia y el servicio. Sin embargo, en restaurantes dos estrellas, para la comida, se manifiestan opiniones desfavorables superando el límite del 25% de manera muy justa.

Del conjunto formado por todos los ítems el que presenta un ewom más negativo ha resultado ser el del tiempo, que tampoco es especialmente recurrente entre las opiniones, pero cuando ha sido citado ha sido mayoritariamente entre las personas que han valorado como muy malo o pésimo el restaurante, descalificando la experiencia. Con esto se finaliza el análisis cualitativo.

5. Análisis complementario

Una vez finalizado el análisis cualitativo, se procede otro análisis complementario, de no tanta importancia. La web Tripadvisor permite evaluar de forma individualizada otros conceptos como son la "comida", la "relación calidad-precio" y el "servicio". También como "excelente", "muy bueno", "normal" "malo" y "pésimo". Sirve para comprobar que el mayor número de referencias se hacen para la comida. Son distintos de los ítems principales.

NODOS/ÍTEMS COMPLEMENTARIOS	CONTEO TOTAL
Relación calidad-precio	2.428
Servicio	2.772
Comida	2.831
General	3.002

Tabla 9. Conteo del análisis complementario de los ítems diferenciados de Tripadvisor, diferentes de los principales. Fuente: Elaboración propia a partir de la utilización de Nvivo11 2017.

6. Conclusiones y libro de calidad

El trabajo ha supuesto una intensa labor de investigación. Una de las limitaciones principales es el tiempo requerido para poder llegar a las conclusiones finales, puesto que involucra un tratamiento de datos muy extenso. Otra de las limitaciones que entorpecen la consecución de resultados, y que desgraciadamente, como investigadores poco se puede solucionar, es la inmensa cantidad de faltas de ortografía expuestos en los comentarios de TripAdvisor, lo que hace que el programa Nvivo no pueda identificar ni filtrar esas palabras y concluir con el análisis cualitativo.

Se considera en el trabajo una recomendación para el futuro, en la cual se pueden investigar los comentarios que han realizado los turistas extranjeros. Hasta ahora lo que se ha estudiado está relacionado únicamente con lo que dice el turismo interior sobre la marca Michelin, puesto que la muestra de comentarios está en español. Sin embargo, debido a la gran existencia de comentarios en Tripadvisor en otros idiomas y en concreto en inglés, considero que es algo interesante para futuras investigaciones saber qué es lo que se dice de la marca en España por parte de los turistas extranjeros. Para ello se podría realizar el mismo análisis tomando como muestra esta vez los comentarios expresados en inglés.

Finalmente se concluye proponiendo una guía a seguir por los directores o managers de los restaurantes,en forma de un "Libro de Calidad" de seguimiento periódico. En este libro se anotarán aquellas medidas correctoras por ítem y restaurante de forma continuada.

Gráfico 10. Nodo principal experiencia. Fuente: Elaboración propia.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Moreu de Cózar, M. de los R.; Ríos Martín, M. A.; Ceballos Hernández, C. (2018). Análisis de los ítems en restaurantes con dos estrellas Michelin. En busca de la satisfacción del cliente. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 69-84. (www.ijist-tourism.com)

Referencias

Aguado Mauro, M. del M. (2015). La presencia en la Web 2.0 de los restaurantes 3 estrellas Michelin. Trabajo fin de Grado.Universidad de Sevilla.

Balagué, C.; Martin-Fuentes, E.; Gómez, M. J. (2016). Fiabilidad de las críticas hoteleras autenticadas y no autenticadas: El caso de TripAdvisor y Booking.com. Cuadernos de Turismo, 38, 63-82. (https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/turismo.38.271351)

Castejón Jiménez, P. (2016). La satisfacción del viajero 2.0. análisis de los comentarios para los hoteles de lujo. Trabajo fin de Máster. Universidad de Sevilla.

del Fresno, M. (2012). El consumidor social : reputación online. Barcelona: Editorial UOC. (http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb2449981__Sreputacion online__P0,4__Orightresult__X4?lang=spi&suite=cobalt)

Etxarri, L.; Iñaki, D. (2016). En España hay 260.000 bares, más que en todo Estados Unidos. (2017-05-17) (http://www.lainformacion.com/interes-humano/sociedad/Espana-bares-Unidos_0_928408809.html)

Fernández, M. (2008). ¡Quíteme ese Michelin del balance!. (2017-06-19) (http://www.expansion.com/2008/11/19/empresas/1227124232.html)

González Morales, A. (2016). Neuromarketing: Insights & Psicología del Consumidor. (2017-11-25) (https://www.slideshare.net/jorgemanriquechavez/neuromarketing-insights-psicologa-del-consumidor)

Homburg, C.; Koschate, N. (2007). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2016). The importance of Internet and Online Social Networks in the Spanish Hotel Sector. Applied Computer Science, 12(1).

Kotler, P.; Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing.

Leiva Aguilera, J. (2012). Gestión de la reputación online: crea fácilmente tu estrategia de presencia en la Red. Barcelona : UOC. (http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb2442084__Sreputacion online__P0,1__Orightresult__X6?lang=spi&suite=cobalt)

Litvin, S.; Goldsmith, R.; Pan, B. (2006). Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management. Tourism Management, 29(3), 458-468. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.06.012

Manyiagbor, J. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Service quality: a study of three service sectors in Umea. MIddle Eastern Finance and Economics. Umeä Universitet. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Mariné-Roig, E.; Clavé, S. A. (2017). Imagen de un destino a partir de reseñas de turistas en buscadores de Internet. International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 2(2), 41-52.

Miravet, C. (2016). Qué es el WOM Marketing. (2017-08-16) (http://blog.acuerdocreativo.com/que-es-el-wom-marketing)

Pérez Barco, M. J. (2017). El turismo gastronómico, mucho más que sentarse a la mesa. (2017-05-31) (http://www.abc.es/economia/abci-turismo-gastronomico-mucho-mas-sentarse-mesa-201701230220_noticia.html)

Porta Rodríguez, P. (2015). El Papel del Boca a Boca Electrónico (eWOM) en las Herramientas Web 2 . 0 del Sector Turístico. Trabajo fin de Master. Universidad de Granada.

Qvist, A. (2009). Online word of mouth Influences on brand perceptions and choices. Haaga-Helia.

Salvi, F. (2014). Nuevo comportamiento del consumidor: La influencia del ewom (Electronic Word-of-Mouth) En relación a la lealtad de los clientes en el sector hotelero. Tesis doctoral.Universidadde las Islas Baleares. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Salvi, F.; Cantallops, A. S.; Cardona, J. R. (2013). Los impactos del eWOM en hoteles. Redmarka: Revista Académica de Marketing Aplicado, (10), 5.

Savage, N. (2012). Statistics Unmask Phony Online Reviews. (2018-02-02) (https://www.technologyreview.com/s/428222/statistics-unmask-phony-online-reviews/)

Segitur. (2017). Apps turísticas 2017, 241. (http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/guia-app-turisticas-2017.pdf)

Tecnohotel (2017). Las apps en las que los españoles reservan sus vacaciones. (2017-09-22) (https://www.tecnohotelnews.com/2017/07/las-principales-apps-en-las-que-los-espanoles-reservan-sus-vacaciones/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=thnews20170705)

Tripadvisor (2012). Las aplicaciones de TripAdvisor ganan un eAward en la categoría de innovación. (2017-11-24) (https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/n1684/las-aplicaciones-de-tripadvisor-ganan-un-eaward-en-la-categoria-de-innovacion)

Tronch, J. (2014). Comportamiento del consumidor en entornos 2.0 Propuesta de un modelo de relaciones aplicado al sector turismo. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.

International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)

Recibido: 18-04-2018 / Revisado: 15-05-2018
Aceptado: 15-05-2018 / Publicado: 15-05-2018

IJIST, 3(1), 2018

El Intercambio de Documentos Electrónicos (EDI) en España: Sector hotelero

Electronic Document Interchange (EDI) in Spain: Hotel sector

Alfonso Infante-Moro[1], Juan C. Infante-Moro[1], Julia Gallardo-Pérez[1], Francisco J. Martínez-López[1], Mercedes García-Ordaz[1]

[1] Universidad de Huelva, España

alfonso.infante@uhu.es , juancarlos.infante@uhu.es , julia.gallardo208@alu.uhu.es , francis@uhu.es , ordaz@uhu.es

RESUMEN. El Intercambio Electrónico de Documentos con clientes, proveedores, entidades financieras y administraciones públicas, es una filosofía que puede llegar a tener gran repercusión sobre las empresas, tanto en sus relaciones externas como en las internas. Por este motivo, este estudio analiza la percepción (por parte de las empresas) de todo este proceso del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) en el sector hotelero español a través de encuesta en 2 periodos, con un horizonte temporal de 10 años, y utilizando como marco comparativo el sector empresarial español en general. Obteniendo como resultados, un menor éxito dentro del sector hotelero español que en el resto del sector empresarial español en general, debiendo revertir su tendencia en los problemas de compatibilidad informática y en la estandarización y normalización de los datos.

ABSTRACT. The Electronic Document Interchange with customers, suppliers, financial entities and public administrations is a philosophy that can have a great impact on companies, both in their external and internal relations. For this reason, this study analyzes the perception (by companies) of all this process of Electronic Document Interchange (EDI) in the Spanish hotel sector through a survey in 2 periods, with a time horizon of 10 years, and using as comparative framework the Spanish business sector in general. Obtaining as a result, less success in the Spanish hotel sector than in the rest of the Spanish business sector in general, having to revert its tendency in the problems of computer compatibility and in the data standardization and the data normalization.

PALABRAS CLAVE: Intercambio Electrónico de Documentos (EDI), Sector hotelero español, Hoteles, Sector empresarial español, Compatibilidad informática, Estandarización de datos, Normalización de datos, TIC.

KEYWORDS: Electronic Document Interchange (EDI), Spanish hotel sector, Hotels, Spanish business sector, Computer compatibility, Data standardization, Data normalization, ICT.

Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Gallardo-Pérez, J.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2018). El Intercambio de Documentos Electrónicos (EDI) en España: Sector hotelero. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 85-93.

1. Introducción

El Intercambio Electrónico de Documentos con clientes, proveedores, entidades financieras y administraciones públicas, es una filosofía que puede llegar a tener gran repercusión sobre las empresas, tanto en sus relaciones externas como en las internas. A pesar de ser utilizada desde hace casi más de cincuenta años, su incorporación a las empresas se está produciendo masivamente desde hace sólo unos años, cuando mediante la normalización de lenguajes en base a EDIFACT se hizo factible su aplicación intersectorial.En la actualidad, con los avances en lenguajes de Internet como el XML(que está sustituyendo a los tradicionales sistemas EDI) seestá convirtiendo en una realidad que terminará imponiéndose en casi todos los países, sectores y empresas.

En el presente estudio analizaremos la evolución de la percepción que los directivos de tecnologías de las empresas hoteleras españolas tienen sobre todo este proceso de implementación del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) en sus organizaciones, realizando una comparativa con la percepción de sus homólogos del sector empresarial español en general en sus empresas.

Para ello, la investigación parte de un estudio longitudinal que se realiza desde el grupo de investigación GITICE, que comenzó hace 20 años y en el que se sigue trabajando en la actualidad. Este estudio realiza macroencuestas sobre Sistemas de Información en las empresas del sector hotelero español y del sector empresarial español en general con 211 variables cada 10 años: 1991-92, 2001-02 y 2011-12. Y para este artículo se han seleccionado las variables correspondientes al intercambio electrónico de documentosde 2001-02 y 2011-12.

En el siguiente punto se contextualizaráelintercambio electrónico de documentos en las empresas a través de una revisión literaria, en la que se remarcarála importancia de las tecnologías de la información y lascomunicaciones en las empresasy la temática de los últimos estudios en Intercambio Electrónico de Documentos (EDI).Continuando con la metodología utilizada y el análisis de los resultados con dos ideas totalmente diferenciadas: lasposibilidades del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI)a lo largo del tiempo y la evolución de algunos de los requerimientos para su implementación:compatibilidad informática (de hardware y software) yestandarización y normalización de los datos dentro de las organizaciones, tanto en las empresas delsector hotelero español como en las empresas españolas en general.Concluyendoel estudio con las principales diferencias entre ambos sectores.

2. Estado del arte

En España, existeun alto grado de informatización del sector hotelero en todas las áreas operativas de sus empresas (Carrillo, Miranda & Pérez, 2017; Pérez-Aranda, Olea& Arán, 2017; Infante-Moro et al., 2016d, 2016e;Cardona, 2016; Martín, Fraile & López, 2016; Infante-Moro, Martínez-López & Infante-Moro, 2015), provocado porla necesidad deagilizar y gestionar la información que se genera, se agrupa, se trata, se usa y se comunica cada día en dicho sector (Lam & McKercher, 2013).Este hecho resultaría casi imposible realizarlo manualmente, porlo que se realiza gracias a los sistemas de información automatizados (Medina & Plaza, 2015; Guevara, 2004).

En este sector, gran parte de la información está informatizada (Infante Moro et al., 2014)y la gestión y transmisión de la misma se hace a través de sistemas de información automatizados,por lo que los futuros trabajadores deben tener unos mínimos conocimientos tecnológicos (Infante-Moro et al., 2016a).

Pero esta informatización no sólo se encuentra en el turismo y en su sector hotelero, sino que se puede observar en el resto de sectores empresariales (Infante-Moro et al., 2018, 2016b,2016c,2015; Sánchez, de Llano Monelos & López, 2016; Huertas, Montaño & Carrión, 2015; Infante-Moro, Zavate & Infante-Moro, 2015; Martínez-Fernández et al., 2015).

Entre los principales beneficios de esta evolución tecnológica dentro del sector empresarial, destacamos la

aparición del EDI o intercambio electrónico de datos o documentos. Este hecho ha permitido el Intercambio Electrónico de Documentos de las empresas con clientes, proveedores, entidades financieras y administraciones públicas, una filosofía que puede llegar a tener gran repercusión sobre las empresas, tanto en sus relaciones externas como en las internas.

Hoy día, es una de las tecnologías más usadas en el ámbito empresarialy ha sido un punto de inflexión en las relaciones comerciales de múltiples sectores económicos (EDI ACADEMY, 2015).

Ante todo esto, el EDIse ha convertido en un área temática destacada dentro de las principales publicaciones académicas del campo de la administración y dirección empresarial a lo largo de su historia (Martínez, José & De Hoyos, 2006; Sánchez & Pérez, 2004; Martínez Sánchez& Pérez Pérez, 2002; Sánchez Fernández, 2002; Alfaro Arévalo, Hernández Barraza& Hernández Murillo, 2000). Estudios que en los últimos años se han dirigido más a su rol dentro del comercio electrónico: Rivas Díaz(2017), Navarrete (2017), Loján (2017), Aedo (2016) yEtayo (2016).

Por lo que este estudio aumentará esta bibliografía, pero agregándole el matiz de pertenecer al sector hotelero y el matiz de la percepción de todo este proceso de implementación del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) por parte de estas empresas.

3. Metodología

En este estudio se utiliza una macroencuesta como instrumento para la captación de datos de las empresas del sector hotelero español y del sector empresarial español en general, la cual se nombró en la introducción (realizada a finales de 2001 y comienzos de 2002, y finales de 2011 y comienzos de 2012). Y de dicha encuesta, se seleccionan6 variables que describen lasposibilidades del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI)en estas empresas y el estado de estandarización y normalización de los datos en las mismas (proceso que aligeraría y facilitaría el EDI); variables cualitativas y cuantitativas que son analizadas posteriormente a través de promedios.

Tanto para la encuesta llamada HOTELES como para la encuesta EMPRESAS ESPAÑOLAS se utilizan las mismas variables, para poder contrastar los resultados que se obtienen. Y se usa la teoría del muestreo para conseguir datos estadísticamente significativos en ambas; se toma como población de estudio a todas las empresas españolas situadas entre las 25.000 primeras por volumen de facturación recogidas en la base de datos de la revista "Fomento de la Producción" (España 25.000), diferenciándose las empresas del sector hotelero del resto de empresas del sector empresarial para la encuesta HOTELES.

En 2001-02 y en 2011-12, se obtuvieron los datos desde la misma base de datos, aunque actualizada en la realización de cada una de las encuestas. Y aunque para el 2001-02 no se tiene una muestra demasiada amplia en la encuesta HOTELES, sí que es suficiente para diseñar una imagen de esta percepción del intercambio electrónico de documentos en las empresas hoteleras españolas de esa época.

En total, en la encuesta HOTELES, en 2001-02 participaron 13 empresas y en 2011-12 se hizo 49 encuestas, cuyas respuestas fueron validadas en 2003 y 2013, respectivamente. Evitando la falta de respuesta con el reenvío de la encuesta y por la sucesiva sustitución por la siguiente empresa en la lista si no contestaba el reenvío. Las empresas que participaron en la encuesta EMPRESAS ESPAÑOLAS fueron 395 empresas en 2001-02 y 411 empresas en 2011-12.

La ficha técnica de la investigación puede verse en la siguiente tabla (ver Tabla 1):

	EMPRESAS ESPAÑOLAS		HOTELES	
ENCUESTA	2001-02	2011-12	2001-02	2011-12
Universo hipotético	Constituido por las empresas españolas	Constituido por las empresas españolas	Constituido por las empresas españolas pertenecientes al sector hotelero	Constituido por las empresas españolas pertenecientes al sector hotelero
Población objetivo	Empresas españolas, con facturación superior a 1 millones de € anuales	Empresas españolas, con facturación superior a 2 millones de € anuales	Empresas españolas (sector hotelero), con facturación superior a 1 millones de € anuales	Empresas españolas (sector hotelero), con facturación superior a 2 millones de € anuales
Población marco	Base de datos "España 25.000" de Fomento de la Producción	Base de datos "España 25.000" de Fomento de la Producción	Base de datos "España 25.000" de Fomento de la Producción. Selección sector hotelero	Base de datos "España 25.000" de Fomento de la Producción. Selección sector hotelero (417)
Error muestral	+/- 0,05	+/- 0,049		+/- 0,08
Nivel de confianza	95,50%	95,50%		95,50%
Hipótesis parámetros	Z=2 y P=Q=0,5	Z=2 y P=Q=0,5		Z=2 y P=Q=0,5
Tamaño de la muestra	395 empresas	411 empresas	13hoteles	48hoteles
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio sin reposición, por números aleatorios	Muestreo aleatorio sin reposición, por números aleatorios	Muestreo aleatorio sin reposición, por números aleatorios	Muestreo aleatorio sin reposición, por números aleatorios
Método encuesta	Cuestionario por correo postal, completado por correo electrónico, teléfono, fax, o visita personal	Cuestionario por correo postal, completado por correo electrónico, teléfono, fax, o visita personal	Cuestionario por correo postal, completado por correo electrónico, teléfono, fax, o visita personal	Cuestionario por correo postal, completado por correo electrónico, teléfono, fax, o visita personal

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión y resultados

En todo este proceso de la implementación del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) en el mundo empresarial, los directivos en tecnologías de dichas empresas y la visión de estos sobre las posibilidades del mismo juegan un rol importante.

En 2001-02 el número de estos directivos de las empresas hoteleras que habían oído hablar o conocían el

EDI era la mitad que sus homólogos del sector empresarial español en general. Algo que ha ido cambiando hasta casi igualarse en 2011-12, alcanzando un número alto en ambos sectores (Gráfico 1).

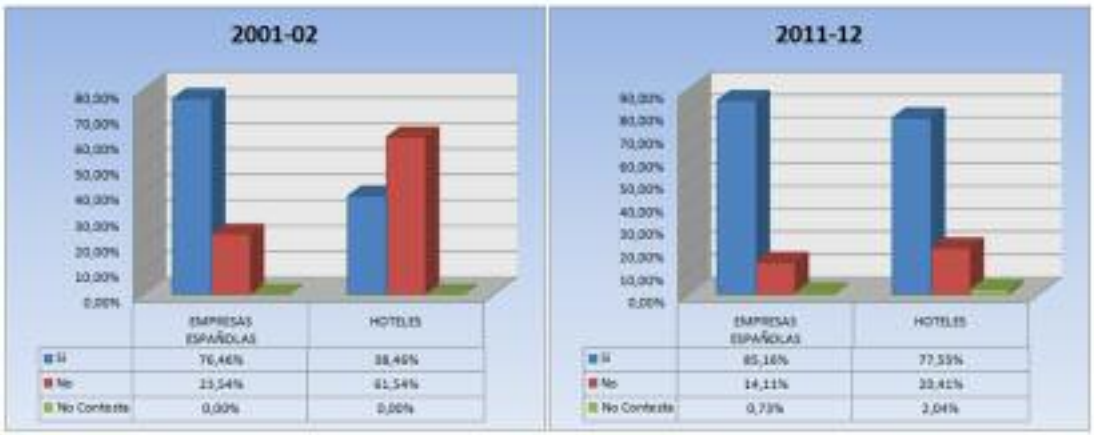


Gráfico 1. Directivos que han oído hablar o conocen el EDI. Fuente: Elaboración propia.

Tanto en 2001-02 como en 2011-12, en ambos sectores, el número de los que consideraban "bueno" o "muy bueno" que las empresas se intercambiasen facturas, albaranes, pedidos,… de forma electrónica sin que existiese el papel, era alto (Gráfico 2).

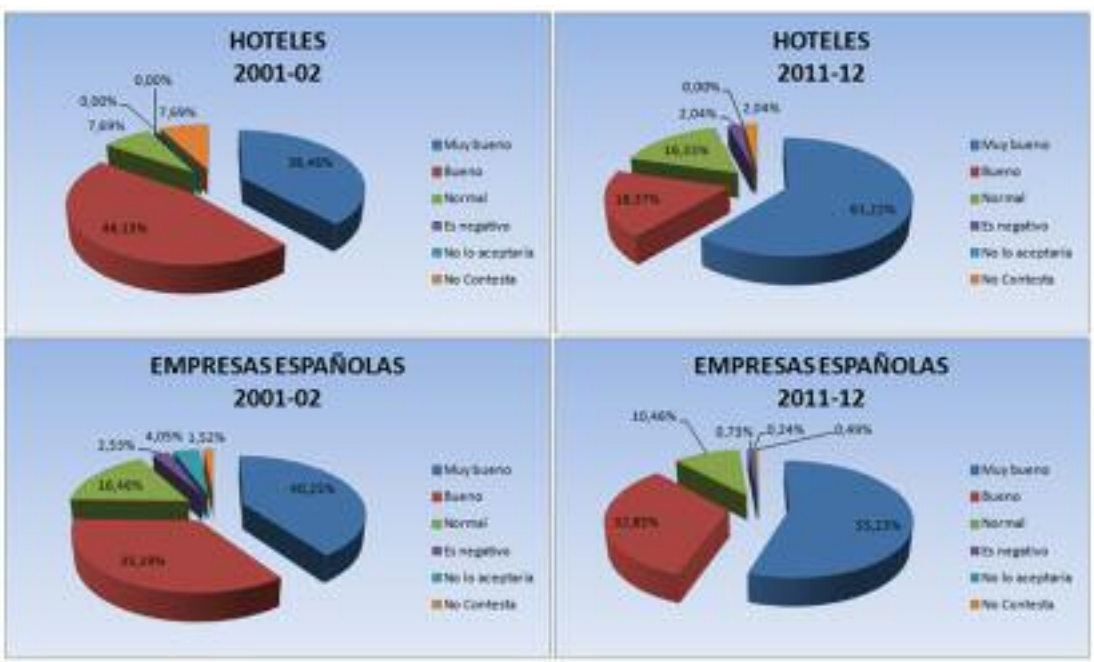


Gráfico 2. Opinión sobre el intercambio de documentos de forma electrónica entre empresas. Fuente: Elaboración propia.

Y ya en 2001-02 no existía ningún directivo del sector hotelero que considerase imposible que todas las empresas, administraciones públicas y otras entidades se pusieran de acuerdo para no tener que presentar papeles y realizar todas las transacciones telemáticamente (Gráfico 3). Opinión generalizada que casi también se cumplía en el sector empresarial español en general, donde sólo un 6,84% y un 2,68% lo consideraban imposible (2001-02 y 2011-12, respectivamente).

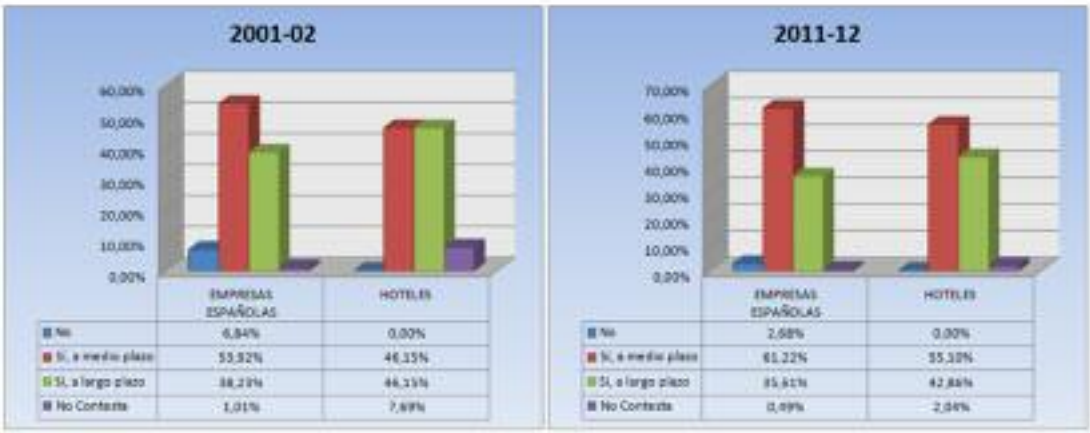


Gráfico 3. Opinión sobre el intercambio de documentos de forma electrónica entre empresas, administraciones públicas y otras entidades. Fuente: Elaboración propia.

Pero, en todo este proceso de la implementación del EDI en el mundo empresarial, no basta sólo con que estos directivos lo conozcan y le vean posibilidades en la sociedad. Para su implementación, es necesario requerimientos como compatibilidad informática (de hardware y software) y estandarización y normalización de los datos dentro de las organizaciones.

Sobre la compatibilidad informática, los problemas de compatibilidad por contar las empresas con diferentes marcas de hardware o software no son muy acentuados en las empresas estudiadas, donde la mayoría de sus directivos en tecnologías consideran que nunca o muy pocas veces han tenido dichos problemas. Pero aún así, existe casi más de un 30% de empresas hoteleras que lo tienen (calificándolo como un problema medio y no alto, ni muy alto) (Gráfico 4).

Esto también sucede en las empresas del sector empresarial español en general, aunque es cierto que su tendencia ha sido disminuir (al contrario que en el sector hotelero en España, que ha sido aumentar) y su porcentaje es inferior.

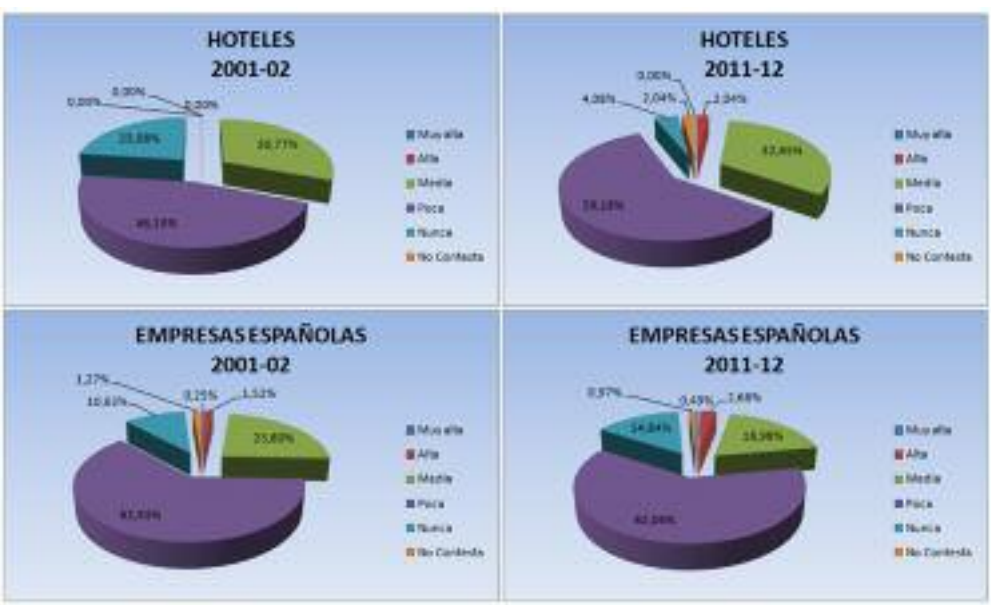


Gráfico 4. Problemas de compatibilidad informática. Fuente: Elaboración propia.

Y sobre la estandarización y normalización de los datos dentro de las organizaciones, la opinión de los directivos de ambos sectores, también ha ido cambiando a lo largo del tiempo.

Sobre la estandarización, en el sector hotelero se ha pasado de una mayoría de empresas que se consideraban con un nivel alto de estandarización de los datos, a una mayoría que consideran dicha estandarización a un nivel medio (Gráfico 5).

Al contrario que en el sector empresarial español en general, donde ha disminuido el número de empresas que se autoevalúan con un nivel medio y ha aumentado aquéllas que se autoevalúan con un nivel alto (Gráfico 5).

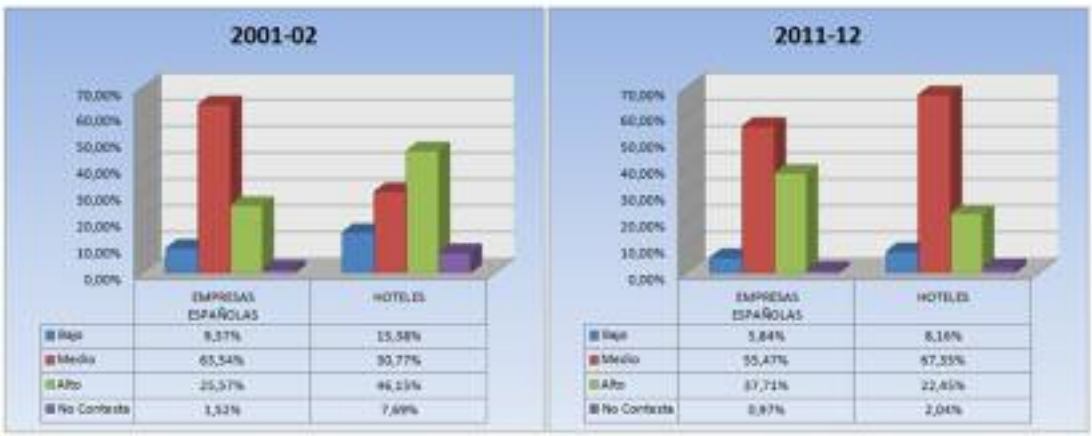


Gráfico 5. Nivel de estandarización de los datos. Fuente: Elaboración propia.

Y sobre la normalización de los datos, en el sector hotelero se ha pasado de que la mayoría de los directivos de estas empresas considerasen en 2001-02 que este proceso se lograría a medio plazo, a que aumentase en 2011-12 el porcentaje de los que piensan que esto será un proceso a largo plazo hasta un casi 43%.Al contrario que en el sector empresarial español en general, donde ha aumentado la opinión de los que piensan que esto será un proceso a medio plazo (Gráfico 6).

Aunque, en ambos sectores estudiados, dan por hecho que se alcanzará la normalización de los datos en las empresas.

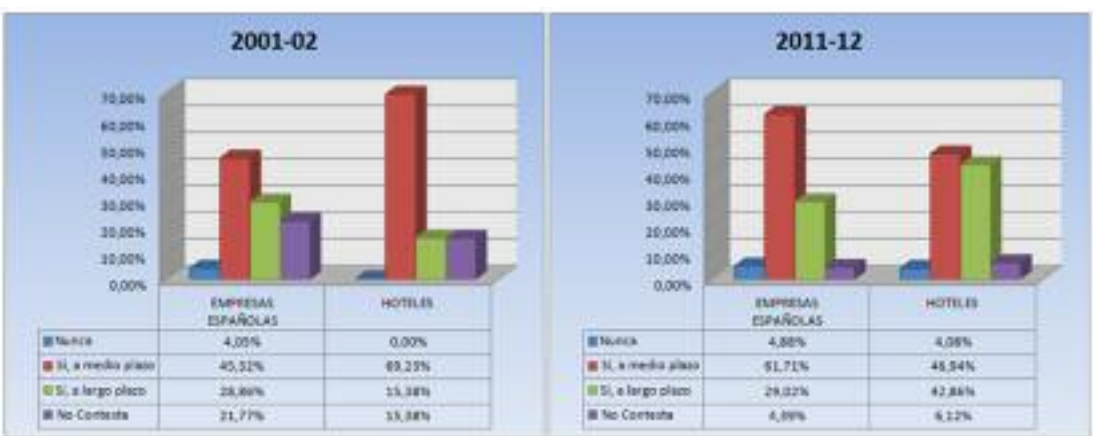


Gráfico 6. Opinión sobre la normalización de los datos. Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Este estudio describe la evolución de la percepción que los directivos de tecnologías de las empresas hoteleras españolas tienen sobre todo este proceso de implementación del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI), contextualizándola en un marco dibujado por la percepción de sus homólogos del sector empresarial español en general en sus empresas.

Un proceso que a pesar de que los directivos en tecnologías de ambos sectores:

- en su mayoría, consideraban "bueno" o "muy bueno" que las empresas se intercambiasen facturas, albaranes, pedidos,… de forma electrónica sin que existiese el papel,
- y, casi ninguno consideraba imposible que todas las empresas, administraciones públicas y otras entidades se pusieran de acuerdo para no tener que presentar papeles y poder realizar todas las transacciones telemáticamente,

en 2001-02, más de la mitad de los directivos de las empresas hoteleras no habían oído hablar sobre éste o no lo conocían y sólo la mitad, con respecto a sus homólogos del sector empresarial español en general, habían oído hablarde éste o lo conocían. Algo que ha ido cambiando hasta casi igualarse en 2011-12, alcanzando un número alto en ambos sectores.

Y un proceso que respecto a los requerimientos para su implementación, encuentra problemas de compatibilidad informática en ambos sectores por contar sus empresas con diferentes marcas de hardware o software, donde en el sector hotelero la tendencia es aumentar (al contrario que en el sector empresarial español en general, que es disminuir). Pero no sólo con eso, en el sector hotelero, la estandarización de los datos está disminuyendo (al contrario que en el sector empresarial español en general, que está aumentando), y la normalización de los datos pasa de verse como algo asequible a medio plazo a algo asequible a largo plazo (al contrario que en el sector empresarial español en general).

Con todo esto, se puede decir que a pesar de que en el sector hotelero siempre se ha considerado el Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) como algo positivo, el conocimiento más tardío sobre dicho proceso de los responsables en estas empresas, el no seguir como ejemplo en dicho proceso al resto del sector empresarial español o la dificultad de dicho proceso en este sector, han hecho que se estén haciendo las cosas mal y el Intercambio Electrónico de Documentos (EDI)esté teniendo menos éxito dentro del sector hotelero español que en el resto del sector empresarial español en general, debiendo revertir su tendencia en los problemas de compatibilidad informática y en la estandarización y normalización de los datos.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Gallardo-Pérez, J.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2018). El Intercambio de Documentos Electrónicos (EDI) en España: Sector hotelero. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 85-93. (www.ijist-tourism.com)

Referencias

Aedo, M. R. S. (2016). Nociones generales de comercio electrónico y la ley modelo de la comisión de Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional sobre comercio electrónico. Revista de Derecho Público, (63), 334-356.

Alfaro Arévalo, W. H.; Hernández Barraza, S. E.; Hernández Murillo, Á. I. (2000). Diseño de un sistema de intercambio electrónico de datos (EDI) para empresas del sector financiero Salvadoreño.

Cardona, J. R. (2016). Innovaciones tecnológicas en la atención al cliente: Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza. International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 1(1), 26-35.

Carrillo, M. A. D.; Miranda, E. C.; Pérez, B. E. (2017). Software de revenue management en el sector hotelero. International Journal of

Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 4(1), 45-52.
EDI ACADEMY (2015). El origen del intercambio electrónico de datos. (2017-10-15). (http://www.edicomgroup.com/es_CL/news/7343-edi-academy-el-origen-del-intercambio-electronico-de-datos)
Etayo, A. (2016). Diseño de un plan para mejorar el sistema de comercialización de una compañía comercializadora de productos de consumo masivo con sus principales clients. Tekhné, 1(5), 23-40.
Fomento de la Producción. España 25.000 (2011 y 2001). (2011-10-15&2001-10-15). (http://www.fomentodigital.com/busqueda/empresa/espana25000.jsp)
Guevara, A. (coord.) (2004).Informática aplicada a la gestión de la empresa. Madrid: Pirámide.
Huertas, P. L.; Montaño, J. E.; Carrión, M. F. (2015). Comercio Electrónico de las farmacias online españolas: diseño web y visibilidad en la Red. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 2(1), 8-27.
Infante Moro, A.; Martínez López, F. J.; García Ordaz, M.; Infante Moro, J. C. (2014). Information exchange in big companies of the Spanish hotel sector: an inside and inter-organizational comparative analysis. In TMS Algarve 2014: Management Studies International Conference(pp. 209-220). University of the Algarve, School of Management, Hospitality and Tourism.
Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2015). Currícula en SI/TI en las empresas españolas: Estudio longitudinal (2001-2011). Certiuni Journal, (1), 76-85.
Infante-Moro, A.; Martínez-López, F. J.; Infante-Moro, J. C. (2015). The Extent of Computerization in big companies of the Spanish Hotel Sector. Enlightening Tourism. A pathmaking Journal, 5(2), 126-154.
Infante-Moro, A.; Zavate, A.; Infante-Moro, J. C. (2015). The influence/impact of Semantic Web technologies on Social Media. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 2(2), 18-30.
Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2016a). Evolución currícular en SI/TI en el sector hotelero español: Estudio longitudinal y comparativo al sector empresarial español. International Journal of Scientific Management and Tourism, 2(1), 109-118.
Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2016b). Las competencias digitales en las empresas del sector financiero español: Evolución desde el 2001 al 2011 con respecto al sector empresarial español en general. Certiuni Journal, (2), 38-49.
Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2016c). Las competencias digitales en las grandes empresas del sector empresarial español. Tec Empresarial, 10(2), 41-49.
Infante Moro, A.; Infante Moro, J. C.; Martínez López, F. J.; García Ordaz, M. (2016d). Percepción de la importancia de la seguridad informática en la industria hotelera española. El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo (pp. 77-89).
Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M. (2016e). The importance of Internet and Online Social Networks in the Spanish Hotel Sector. Applied Computer Science, 12(1).
Infante-Moro, A.; Infante-Moro, J. C.; Martínez-López, F. J.; García-Ordaz, M.; Dias, A. (2018). The IT Audits in the Spanish Business Sector: Longitudinal Analysis (2001–2011). In Modeling Innovation Sustainability and Technologies (pp. 259-270). Springer, Cham.
Lam, C.; McKercher, B. (2013). The tourism data gap: The utility of official tourism information for the hospitality and tourism industry. Tourism Management Perspectives, 6, 82-94.
Loján, E. (2017). Análisis bibliométrico de la definición de firma digital en las leyes de comercio electrónico. Gaceta Sansana, 1(7).
Martín, M. Á. R.; Fraile, F. J. O.; López, M. M. (2016). La estancia perfecta en hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla a través del análisis de los comentarios en TripAdvisor-Determinación de los principales ítems. International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 1(1), 8-25.
Martínez, J. J.; José, M.; De Hoyos, M. (2006). Ventajas en costes derivadas de la adopción del EDI. Distribución y Consumo, 178, 72.
Martínez-Fernández, V. A.; Juanatey-Boga, Ó.; Crespo-Pereira, V.; Burneo, M. D. M. (2015). Prensa nativa dígital y redes sociales: cibermedios en Facebook y Twitter. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 2(2), 42-50.
Martínez Sánchez, Á.; Pérez Pérez, M. (2002). La adopción del EDI en las empresas auxiliares de automoción en España. Boletín ICE Económico: Información Comercial Española, (2724), 9-17.
Medina, A. C.; Plaza, A. G. (2015). El papel estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el turismo. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 2(2), 52-69.
Navarrete, M. Á. M. (2017). Contratos electrónicos (Vol. 8). Editorial Derecho Civil Hoy.
Pérez-Aranda, J.;Olea, R. N. C.; Arán, M. V. (2017). Análisis del sector hotelero en la relación "compromiso con las plataformas de valoración y resultados". International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 2(1), 7-16.
Rivas Díaz, F. E. (2017). Comercio Electrónico: El comercio electrónico como una estrategia competitiva en la comercialización de productos y servicios de negocios al consumidor. Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
Sánchez, A. M.; Pérez, M. P. (2004). Servicio al cliente en la cadena de suministro: efecto de la adopción del EDI. Revista de economía y empresa, 21(51), 75-93.
Sánchez, C. P.; de Llano Monelos, P.; López, M. R. (2016). Las TIC como inductores de competitividad y facilitadores del éxito empresarial. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 3(1), 8-26.
Sánchez Fernández, J. (2002). Percepciones de fabricantes y distribuidores respecto a los efectos del uso del EDI en el canal de distribución. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 11(2), 77-93.

CRITERIOS DE CALIDAD COMO MEDIO CIENTÍFICO DE COMUNICACIÓN

«International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» cuenta con un Comité Científico Internacional de 10 investigadores internacionales y un Consejo Científico de Revisores Internacionales de más de 50 miembros. El Comité Científico asesora y evalúa la publicación, avalándola científicamente y proyectándola internacionalmente. El Comité de Revisores somete a evaluación ciega los manuscritos estimados en la publicación.

«International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» ofrece información detallada a sus autores y colaboradores sobre el proceso de revisión de manuscritos y marca criterios, procedimientos, plan de revisión y tiempos máximos de forma estricta:
1) Fase previa de estimación/desestimación de manuscritos (máximo 30 días);
2) Fase de evaluación de manuscritos con rechazo/aceptación de los mismos (máximo 150 días);
3) Edición de los textos en digital.

«International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» acepta para su evaluación manuscritos en español e inglés, editándose todos los trabajos a texto completo en bilingüe.

CRITERIOS DE CALIDAD DEL PROCESO EDITORIAL

«International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» edita sus números con una rigurosa periodicidad semestral (en los meses de mayo y noviembre). Mantiene, a su vez, una estricta homogeneidad en su línea editorial y en la temática de la publicación.

Todos los trabajos editados en «International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» se someten a evaluaciones previas por expertos del Comité Científico así como investigadores independientes de reconocido prestigio en el área.

Las colaboraciones revisadas en «International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» están sometidas, como mínimo requisito, al sistema de evaluación ciega por pares, que garantiza el anonimato en la revisión de los manuscritos. En caso de discrepancia entre los evaluadores, se acude a nuevas revisiones que determinen la viabilidad de la posible edición de las colaboraciones.

«International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» notifica de forma motivada la decisión editorial que incluye las razones para la estimación previa, revisión posterior, con aceptación o rechazo de los manuscritos, con resúmenes de los dictámenes emitidos por los expertos externos.

«International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» cuenta en su organigrama con un Comité Científico, Consejo de Revisores y Consejo Técnico, además del Editor, Editores Adjuntos, Centro de Diseño y Gestión Comercial.

CRITERIOS DE LA CALIDAD CIENTÍFICA DEL CONTENIDO

Los artículos que se editan en «International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» están orientados básicamente al progreso de la ciencia en relación con el uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en el Turismo y en sus empresas.

Los trabajos publicados en «International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)» acogen aportaciones variadas de expertos e investigadores de todo el mundo, velándose rigurosamente en evitar la endogamia editorial, especialmente de aquéllos que son miembros de la organización y de sus Consejos.

ua
JOURNALS

United Academic Journals
www.uajournals.com

IJIST
TOURISM

© ISSN: 2530-3260