

Sectores de la
**nueva
economía**
20+20



20
+
20

Innovación
TURÍSTICA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO



Escuela de
organización
industrial

EOI 60
aniversario

Sectores de la
**nueva
economía**
20+20



20
+
20

Innovación
TURÍSTICA

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Vicedecano de Investigación y Docencia EOI

Enrique Ferro
Técnico de Investigación EOI

EQUIPO INVESTIGADOR

Dr. Enrique Torres Bernier
Universidad de Málaga

Dr. Rafael Fuentes García
Universidad de Málaga

Dr. Pablo Díaz Luque
Universidad Pablo de Olavide



Libro digital en:
<http://a.eoi.es/innovacionturistica>

Enlace directo en:



ISBN
978-84-15061-46-5

DEPÓSITO LEGAL
M-3.452-2015

© **Fundación EOI, 2015**
www.eoi.es

Madrid, 2015

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través del Programa Operativo de I+D+i por y para el beneficio de las Empresas- Fondo Tecnológico 2007-2013.



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

Abierto por Obras



Acevin



Bodegas Monge



Foodies



GlassBack



Hall Street



Hotel del Juguete



Hotel Domótico Adealba



Hotel Literario San Beito



Idiso



Instituto para la Calidad Turística Española



Plan Qualifica



Peter Diving



Pueblo Pitufo de Júzcar



Room Mate



SEGITTUR



Soc. Mixta de Turismo y Festejos de Gijón



Tarraco Viva

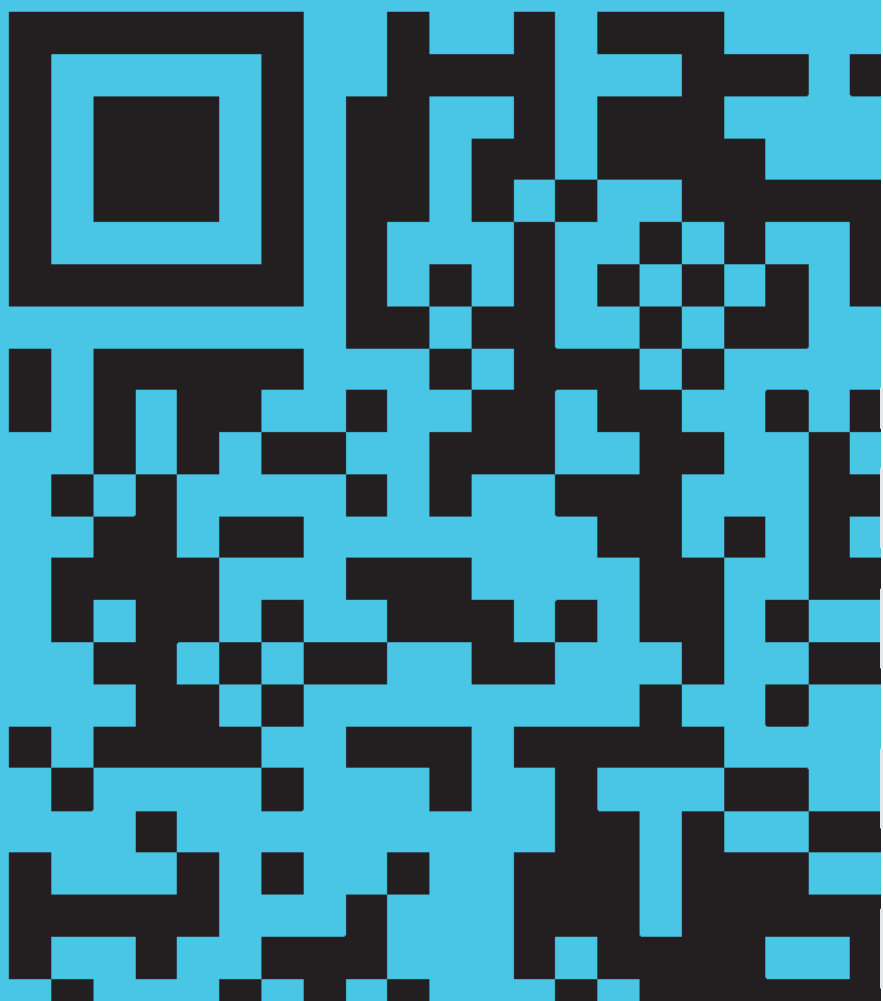


Trip4real



Zizerones







ÍNDICE

Capítulo 0	
EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20.....	 7
Capítulo 1	
LA NUEVA ECONOMÍA Y EL TURISMO.....	 21
Capítulo 2	
LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EL TURISMO	 25
1. Introducción	26
2. Innovación y turismo, concepto, particularidades y tipologías.....	27
3. Entorno e innovación turística	34
4. Destinos, redes, cluster e innovación turística	36
5. Turismo y nuevas tecnologías de la información y la comunicación. De la intermediación electrónica al consumo colaborativo.....	38
6. Criterios de selección de la muestra de casos de éxito	42
7. Contenidos principales estudiados	48
8. Tipología de las innovaciones.....	51
9. Las opiniones externas	54
Capítulo 3	
EXPERIENCIAS EMPRESARIALES	 57
ABIERTO POR OBRAS	58
ACEVIN	69
BODEGAS MONGE	85
FOODIES.....	95
GLASSBACK	105
HALL STREET.....	117
HOTEL DEL JUGUETE.....	127
HOTEL DOMÓTICO ADEALBA.....	139
HOTEL LITERARIO SAN BEITO.....	151
IDISO	161
INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA	171
PLAN QUALIFICA.....	187



PETER DIVING.....	203
PUEBLO PITUFO DE JÚZCAR	213
ROOM MATE.....	225
SEGITTUR.....	237
SOCIEDAD MIXTA DE TURISMO Y FESTEJOS DE GIJÓN.....	251
TARRACO VIVA	263
TRIP4REAL	273
ZIZERONES.....	283
 Capítulo 4	
SÍNTESIS FINAL Y DESAFÍOS DE FUTURO.....	 297
 Capítulo 5	
ANEXOS	 303
Anexo 1. La Asociación Española de Agencias de Desarrollo Regional	304
Anexo 2. Listado de instituciones para la investigación y trasmisión del conocimiento sobre innovación y nuevas tecnologías en turismo.....	307
 Capítulo 6	
BIBLIOGRAFÍA.....	 311



0

EL PROYECTO SECTORES DE
LA NUEVA ECONOMÍA 20+20





El proyecto sectores de la Nueva Economía

El proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía, con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera, EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el Plan Estratégico eoi2020, busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

Estas nuevas formas de gestión empresarial de la Nueva Economía 20+20 asientan sus pilares en valores como:

- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Participación
- Responsabilidad
- Tecnología
- Compromiso

Este proyecto está analizando en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En una primera fase, desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010, cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas analizaron 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía, para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio:

- Economía Social
- Economía Digital
- Industrias de la Creatividad
- Economía Abierta
- Economía Verde

En la segunda fase, realizada en 2011, otros cuatro equipos de cinco Universidades españolas han analizado 80 nuevas experiencias empresariales y de gestión de cuatro sectores más de la Nueva Economía:

- Administración y Competitividad
- Economía de la Confianza



- Economía del Ensamblaje
- Empresas de humanidades

En la tercera fase del Proyecto 20+20 realizada en 2012, cinco nuevos equipos de cinco universidades definieron y analizaron 100 experiencias empresariales de otros cinco nuevos sectores de la Nueva Economía:

- Economía de la Hibridación
- Reset Economy
- Economía del Fracaso
- Economía del Dato
- Economía de la Accesibilidad

Finalmente, la cuarta y última fase de este proyecto se ha desarrollado entre los años 2013 y 2014. En ella se analizan los siguientes sectores:

- Economía de la Participación
- Economía de la Felicidad
- Innovación Turística
- Innovación Agroalimentaria
- Economía Disruptiva
- Economía del Diseño

Con la incorporación de estos seis nuevos sectores de Nueva Economía se completa la Colección de 20 sectores identificados y analizados en los que lleva trabajando la Escuela de Organización Industrial desde el año 2010.

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología Work in progress trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs, para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red, y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.

El concepto de Nueva Economía

La crisis financiera, que estalló con toda virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están



produciendo en estos ámbitos tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado.

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho, la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo, adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas puntocom del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación, o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93),¹ la informacionalización y la globalización. Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Además, es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”. La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste por numerosas personas dispersas en el espacio, configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000).²

El término “nueva economía” no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. A pesar de que, en su acepción más periodística, se le vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico su sentido es mucho más amplio. Éste hace referencia a cómo las empresas se relacionan actualmente a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de todos los aspectos de la economía, especialmente de las empresas tradicionales. Para estas empresas, la nueva economía implica un incremento de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etcétera).

¹ CASTELLS, M. (1997): *La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.

² ONTIVEROS, E. (2000): *La nueva economía, Claves de razón práctica*, nº 103, pp. 16-26.



Construyendo la Nueva Economía 20+20

Todos estos cambios están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales, y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas sólo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

- *Economía Verde.* Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua, y otros recursos naturales y la generación sostenible de energía.
- *Economía Social.* Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.
- *Economía Digital.* Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.
- *Industrias de la Creatividad,* que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.
- *Economía Abierta,* empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.
- *Administración y Competitividad.* Actividades y proyectos de gestión pública basados en la introducción de nuevas preocupaciones sociales, en la asunción de soluciones a retos tecnológicos y en la creación de infraestructuras facilitadoras del desarrollo competitivo de los sectores económicos.
- *Economía de la Confianza,* basada en organizaciones en las que la confianza forma parte del conjunto de recursos intangibles que les proporcionan sus ventajas competitivas, actuando como un factor clave en su capacidad competitiva.
- *Economía del Ensamblaje,* en donde la capacidad de la empresa para adaptar y sistematizar el conocimiento adquirido de diversas fuentes favorece la resolución de problemas y la generación de nuevos procesos de innovación.



- *Empresas de Humanidades*, en las que las personas cumplen un papel central en su misión, visión y procesos, aplicando el talento humanístico a sus prácticas empresariales y primando el lado humano de la tecnología.
- *Economía de la Hibridación*, empresas cuyas competencias innovadoras radican en la capacidad de combinar lo mejor de al menos dos conceptos, productos, perfiles o áreas del conocimiento entre los que no existía hasta ese momento ninguna conexión reconocida.
- *Reset Economy*, empresas y emprendedores que cometieron algún tipo de error estratégico o a los que el mercado o el entorno competitivo no les fue favorable en un momento concreto, pero que gracias a la aplicación de estrategias imaginativas, creativas e innovadoras cambiaron su rumbo.
- *Economía del Fracaso*, en donde se analizará los factores críticos que llevan al fracaso y los aprendizajes que se pueden desarrollar para evitarlos.
- *Economía del Dato*, proyectos cuyo modelo de negocio se basa en la exploración y explotación de las estructuras de bases de datos existentes para detectar nuevas oportunidades de generación de servicios y productos.
- *Economía de la Accesibilidad*, empresas que desarrollan modelos de negocio dirigidos a impulsar la consecución de derechos básicos para las personas discapacitadas.
- *Economía de la Participación*, empresas que siguen una estrategia deliberada de participación activa de sus stakeholders, entendida como la capacidad de aplicar metodologías y estrategias de organización novedosas y de modelos de negocio basados en la interconexión entre personas con el fin de generar nuevos servicios.
- *Economía de la Felicidad*, modelos empresariales basados en innovaciones en la gestión empresarial dirigidas a promover la felicidad entre trabajadores, stakeholders y clientes.
- *Innovación Turística*, prácticas empresariales capaces de aplicar metodologías y estrategias novedosas dentro de modelos de negocio basados en la creatividad y el talento dirigidos a generar nuevos servicios y productos turísticos.
- *Innovación Agroalimentaria*, prácticas empresariales rompedoras en el sector agroalimentario que pueden darse tanto en cuestiones de producto, generando nichos de mercado donde no los había, innovaciones en la cadena de valor o en cuestiones de comercialización.



- *Economía Disruptiva*, modelos de negocio que se basan en el desarrollo de tecnologías que permitan la emergencia de nuevos mercados de productos y servicios como elemento de cambio y de dinamismo empresarial.
- *Economía del Diseño*, proyectos empresariales que siguen una estrategia de promoción y aplicación de innovaciones dirigidas a utilizar el diseño como ventaja competitiva, elemento diferenciador y elemento fundamental de su propuesta de valor.

Se han elegido estas actividades porque en una economía en red como la actual es más importante controlar los intangibles y la distribución, esto es, el acceso a la red por parte de los usuarios, que la producción física. De hecho, la irrupción de los grandes países emergentes ha supuesto un incremento de la productividad y de la intensificación de la competencia, por lo que el valor y la rentabilidad provienen cada vez más de los derechos inmateriales, como las patentes y las marcas frente a los productos materiales.

Las principales transformaciones se están produciendo en los márgenes del sistema, a través de la identificación de oportunidades de negocio fuera de los ámbitos tradicionales que caracterizan la actividad de cada sector. En la economía tradicional, las grandes empresas controlan la oferta fundamentalmente a partir de su poder de mercado, marcando el ritmo de la innovación y rentabilizando al máximo sus productos. En estos nuevos modelos de negocio lo fundamental es el tamaño y la vinculación a la colectividad de usuarios a los que se sirve.

Caracterización de la Nueva Economía 20+20

Los veinte sectores analizados en el Proyecto presentan una serie de tendencias convergentes que permiten intuir las ideas fuerza en torno a la que se configura la Nueva Economía 20+20:

- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero sólo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el low cost y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.



- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad, dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.
- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados nativos digitales. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos low cost) o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales stakeholders que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna abierta.
- Las relaciones entre los diferentes stakeholders que interaccionan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.
- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende, sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.
- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.
- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por el software



abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comunes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.

- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los casos empresariales y experiencias de gestión seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía, han sido analizados empleando un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos (el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa y la red de valor de la empresa). De este modo, se han identificado 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de empresa de Nueva Economía 20+20:

- **El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.**

La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

- **Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.**

En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las



empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóvenes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

- **El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.**

Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas se basan, en buena medida, en desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Es decir, en primer lugar es preciso acceder a tales recursos y capacidades mediante la creación de redes. A continuación, la empresa ha de resolver dos cuestiones: cómo generar los incentivos precisos para que los restantes nodos de la red pongan a disposición de ésta dichos recursos y capacidades, y cómo repartir los resultados obtenidos.

El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Sólo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

- **Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio.**

En los estadios iniciales del proyecto empresarial tal cohesión facilita economías de ámbito o alcance imprescindibles para rentabilizar al máximo los relativamente escasos recursos disponibles. No obstante, y más allá de esa lógica puramente económica, se percibe cómo la coherencia en las actividades contribuye sobremedida a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder rentabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea



de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

- **Alto grado de cooperación con otros agentes.**

Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata sólo de buscar, por ejemplo, la colaboración con entes públicos, sino con agentes de la sociedad civil (entidades no lucrativas, asociaciones o fundaciones de diverso carácter). Este nivel de cooperación que requiere el desarrollo del proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick³ según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

Además, como veremos a continuación en mayor detalle, este alto grado de cooperación con otros agentes facilita en gran medida el desarrollo de la función innovadora y garantiza su continuidad en el mercado.

- **Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales y centradas en el producto.**

Según la revisión del Manual de Oslo⁴ llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización. Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).

Entre las distintas clases de innovación existentes, parece que las innovaciones de producto son las más frecuentes entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Se puede justificar esta elección porque el lanzamiento de nuevos productos es lo que le permite a una empresa diferenciarse más rápidamente de sus competidores. Este comportamiento deja entrever que las empresas dan mayor prioridad a la ventaja “diferenciación” que a la ventaja “coste”, si bien, no debemos descartar que, en algunas ocasiones, un nuevo producto pueda llevar consigo un ahorro de coste.

³ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row.

⁴ www.oecd.org



Igualmente, predominan las innovaciones graduales sobre las radicales, puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua hasta agotar el desarrollo de las posibles y sucesivas generaciones inherentes a un producto.

- **La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.**

El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas es de corte innovador. Un modelo de Cultura de innovación obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Una Cultura de Innovación tiene, por consiguiente, efecto en el estilo de dirección de las empresas, en la gestión de los recursos humanos, en el fomento de la creatividad, en el aprendizaje organizativo y en los sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva.

- **Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.**

Una de las principales tendencias diferenciales de las empresas de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus estructuras organizativas es su tendencia hacia la funcionalidad, sin embargo, en el caso de estas empresas, esta opción está más relacionada con el tamaño que con la eficiencia de este tipo de configuración. Por el contrario, un rasgo diferencial detectado que sí caracteriza a las estructuras organizativas de estas empresas es, más bien, su nivel de integración y flexibilidad.

Integración, porque para ser innovadoras las empresas deben imbricar todos sus recursos y capacidades y apostar por lo multidisciplinar y lo multifuncional. Y flexibilidad, porque las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios que generan sus innovaciones y a las transformaciones que suponen, para ellas, esas otras innovaciones que adquieren las organizaciones.

- **Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.**

Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

- Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.



- Encauzar las actitudes, conocimientos, capacidades de las personas hacia la innovación.
- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.

- **La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.**

Las innovaciones de producto graduales generan una serie de ventajas competitivas que las empresas explotan desarrollando, prioritariamente, estrategias de diferenciación, relegando a un segundo plano la de reducción de costes, como se ha visto anteriormente. El problema asociado a la estrategia de diferenciación, en caso de éxito, es la imitación por parte de los competidores, lo cual tiende a acortar el ciclo de vida de los productos y a afectar negativamente la cuota de mercado controlada por la empresa pionera. Con estas importantes limitaciones, las empresas no tienen otra alternativa que la de intentar regenerar constantemente su cartera de competencias para poder obtener nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas aptitudes que faciliten la creación de innovaciones de mejora.

Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

En todos los libros correspondientes a los nueve sectores analizados a lo largo de la primera y la segunda fase del proyecto, el lector podrá encontrar el mismo esquema:

- **Primero**, ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.
- **Segundo**, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:
 1. Descripción del proyecto empresarial.
 2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
 3. El papel de la innovación en la empresa.



4. La cultura corporativa.
 5. Configuración organizativa.
 6. Red de valor de la empresa.
- **Tercero**, una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resaltado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.

1

LA NUEVA ECONOMÍA Y EL TURISMO





A pesar de las variadas versiones que se han desarrollado sobre la nueva economía, hay una serie de caracteres y aspectos notables que pueden formar un denominador común y sobre los que quisiéramos hacer algunos comentarios para que nos sirvan de introducción y encuadramiento teórico a esta monografía.

En primer lugar hay que reconocer que la nueva economía presupone que existe en el mundo actual un cambio de paradigma económico y social en un sentido mucho más global que el utilizado por Kunth (1962). Sin embargo, los resultados y características de este nuevo paradigma están, desde luego, menos claros que las ausencias del anterior. La principal razón de esto es la profundidad de los cambios y sus precedentes.

El segundo tema que contribuye a configurar la idea de una nueva economía es la transformación de los roles de producción y de consumo propiciado sobre todo por las nuevas tecnologías y el cambio de papeles en un mercado que se muestra cada vez más dispuesto a la evolución y a la innovación. Dentro de este apartado estaría la aparición del “prosumidor”, es decir el consumidor que influye directamente en la producción y no es solamente a través de sus sugerencias, incluso de sus valoraciones, sino participando directamente mediante los nuevos sistemas de comunicación mediante el “procomún colaborativo” (economía colaborativa) que en muchos casos disloca el marco normativo vigente o, simplemente crea espacios fuera de la economía formal. Es lo que Jeremy Rifkin (2014) llama “Coste marginal cero”. Este hecho, cuyo alcance aun no somos capaces de calcular, ha contribuido fuertemente a el desarrollo de la nueva economía.

Todo esto, además, se ha producido en un marco que ya se prefiguraba en una etapa anterior y que es la globalización. Globalización que se ha manifestado en múltiples formas pero que ha afectado profundamente a los mercados de factores y productos, generando desequilibrios no siempre deseados y en muchas ocasiones perjudiciales para los países y segmentos de población más vulnerables. Sin embargo, también hay que contar con efectos positivos, algunos de ellos se han dejado ver dentro del turismo sostenible de base local o endógeno, desde una perspectiva de “glocalización” o, como formula Castel “pensando en global y actuando en local” (Castell, M.1999).

Está claro que este tema, como muchos otros no hubieran sido posibles si no se hubiera producido la revolución sobre la información y las comunicaciones provocada a partir de internet. Estos cambios están transformando radicalmente no solo las relaciones económicas, sino las personales y sociales en general, pudiéndose hablar de un nuevo tipo de convivencia que afecta a todos los ámbitos de la sociedad, incluida la familia. Estamos aprendiendo una nueva forma de relacionarnos con todas sus ventajas e inconvenientes.



Todo este proceso de renovación y cambio se ha acelerado, además, con la crisis financiera que ha devenido en global y que ha requerido también profundizar en la innovación y nuevas tecnologías para buscar salida a las altas tasa de paro en actividades que muchas de ellas podríamos encuadrar en la nueva economía.

Finalmente y en una aproximación más holística podríamos identificar buena parte de la nueva economía como parte de la sociedad líquida en la terminología de Bauman considerando esta como el nuevo paradigma que la engloba. Es en este ambiente de cambio y adaptación permanente donde debemos de entender esta nuevas tendencias.

2

LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EL TURISMO





1. Introducción

El turismo es una actividad que debemos de encuadrar dentro de la sociedad del ocio y que desde su incorporación a la sociedad del consumo de masas después de la segunda gran guerra, no ha parado de crecer en extensión y en profundidad. En extensión por su difusión territorial (cada vez hay más países y zonas como destinos turísticos) y por su crecimiento en general, que supera en 2014 los mil cien millones de viajes turísticos internacionales. En profundidad, porque cada vez hay más productos y con una mayor sofisticación hasta el punto de hablarse ya de turismo a la carta.

En esta economía líquida, el turismo como parte del ocio creativo, va a tener un papel cada vez más importante, pero que esto suceda y suceda en España, depende mucho de nuestra capacidad de innovación en todos los frentes, también respecto a la organización y a la gestión, y de la aplicación de las nuevas tecnologías, muchas de las cuales afectan a los nuevos modos de organización social a que hemos hecho referencia en el preámbulo de este mismo texto.

En este inicio de siglo turbulento, la innovación es considerada como el ingrediente esencial para el desarrollo económico competitivo en un entorno dinámico y sin fronteras como el que vivimos. La globalización, la mejora en los transportes y las comunicaciones, han hecho de la competencia un asunto internacional; más aún en el sector turístico con fuertes tasas de expansión y basado en la movilidad de las personas. Los turistas tienen capacidad de informarse desde su casa de todos los destinos y empresas turísticas posibles; difícilmente existe alguno de ellos y ellas que no esté representado en la red a través de contenidos creados por los propios agentes interesados, o incluso por terceros. Asimismo, los transportes han mejorado notoriamente y las fronteras han relajado sus restricciones al paso de personas en casi la práctica totalidad de países, sobre todo si el motivo del desplazamiento es por turismo, todo ello con el consiguiente desembolso económico allí donde se experimente.

En este sentido, la alta competitividad empresarial (productos) y geográfica (destinos) complica la actividad de las empresas turísticas, la sostenibilidad de los destinos y parte de la estabilidad económica de los diferentes países. Únicamente las organizaciones y regiones que incorporan persistentemente la innovación lograrán no depender de ciclos económicos o fluctuaciones fruto de inversiones cíclicas, o simplemente especulativas, o de la aparición de destinos altamente competitivos. Es la innovación la que consigue mantener en el tiempo el atractivo y el consumo continuo de aquellos productos turísticos y destinos que se posicionan en base a ella.

Es imprescindible por lo tanto conocer las características y los componentes de la innovación empresarial e institucional en productos y en territorios en la actividad



turística. De esta forma se podrán crear las estructuras y políticas públicas y empresariales para abordar las metodologías y escenarios idóneos creadores de innovación sostenible. Desechar esta idea supone dejar el timón del barco turístico a los vaivenes de los ciclos económicos y a la pérdida de competitividad con el paso del tiempo.

En esta introducción mencionaremos los principales componentes de la innovación con especial incidencia en el turismo. A través de los principales autores y teorías conoceremos lo que se entiende por innovación, las singularidades de la innovación del sector turístico, los principales factores que determinan su aparición, los grados de las mismas, los entornos adecuados para que se produzca y la especial incidencia que las tecnologías de la información y las comunicaciones han tenido en el turismo de los últimos años.

2. Innovación y turismo, concepto, particularidades y tipologías

Existen muchas aproximaciones a la definición de innovación. Por oficial, es comúnmente aceptada la de la OCDE (2005), según la cual innovación es la implementación de un producto nuevo o mejorado significativamente, o un proceso nuevo, un nuevo método de marketing, o un método nuevo de organización en las prácticas de negocio, en la organización del sitio de trabajo o en las relaciones externas. Correspondería esta definición a un enfoque de lo que significa innovación vinculado al producto y al proceso (Cilleruelo, 2007). En otras orientaciones encontraríamos definiciones más abiertas -enfoque amplio- como la interpretación de Pavón y Goodman (1981), según la cual, innovación es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización. Finalmente, también encontramos un enfoque tecnológico como el que ofrecen Pavón e Hidalgo (1997), para los cuales el proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos.

En todo caso, ninguna introducción al tema de la innovación empresarial puede pasar por alto la definición enumerativa que Schumpeter realizó en 1934. Este autor entendía que la innovación se produce en cinco situaciones empresariales:

- La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.



- La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico.
- La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía en otro país como si no existía.
- La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado, como por ejemplo, la creación de una posición de monopolio.

Como podemos entender, la definición Schumpeteriana parece pensada para sectores productivos industriales. La producción y comercialización de productos turísticos es distinta a la de los productos industriales. El turismo, en esto como en tantas cosas, presenta características específicas que requieren soluciones originales para la introducción de la innovación. Esta, en último caso, debe servir para aumentar el valor añadido de los productos turísticos, ganar mercado, o disminuir su coste de producción y distribución. Entre esas diferencias se debe destacar (Weiermair, 2004):

- El turismo produce y vende paquetes de productos (productos que son “experiencias”, por lo tanto con alto componente intangible y subjetivo) en lugar de los productos individuales en sí mismos y tangibles de otras industrias.
- Los productos turísticos no pueden ser almacenados (simultaneidad de producción y consumo) frente a la mayoría de productos de consumo que sí lo son.
- El consumo de los productos turísticos se produce con la participación activa del cliente. Este debe desplazarse allí dónde el producto turístico se desarrolla y disfrutar del mismo in situ.
- La producción turística y su comercialización puede implicar grandes activos de capital. Empresas intermediarias, líneas aéreas, cadenas hoteleras o empresas de alquiler de coches, entre otras, suponen enormes inversiones y estructuras empresariales.
- Finalmente, el turismo requiere de un gran número de personal de interacción en sus diferentes etapas de producción, intermediación, distribución y consumo. Nos referimos desde el personal de agencias de viaje, al personal de transporte, hoteles, restaurantes, guías turísticos, y muchos otros.

Teniendo en cuenta las anteriores diferencias podemos enunciar hasta seis tipologías de innovaciones que habitualmente se producen en el sector turístico. Estas tipologías no son excluyentes por las características del producto turístico, como conjunto de



productos en sí mismo. Es decir, una innovación puede adscribirse a varias tipologías, tal como podremos comprobar en el examen de casos, según se considere el producto que la incorpore como un producto en sí mismo o como una mejora dentro del producto complejo que es la experiencia turística. A continuación nos detenemos en su descripción abundando en algunos ejemplos al respecto:

- Las innovaciones de producto o servicio: como hemos resumido, estas suponen la introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado turístico. Más concretamente se refieren a cambios directamente observados por los clientes turistas y percibidos como nuevos, en el sentido de nunca vistos previamente o introducidos como novedad en la cadena productiva o en el destino.

También se produce cuando se dan cambios significativos en las características o el uso al cual se destina los bienes o servicios de un mercado turístico. Se puede referir tanto a las características técnicas como a los componentes y materiales o a otras características funcionales. Para llevar a cabo la creación o mejora de productos o servicios se puede utilizar nuevos conocimientos o nuevas tecnologías.

El turismo de parques temáticos por ejemplo, supuso la aparición de un nuevo tipo de producto y consumidor. Hoy en día se desarrollan numerosas iniciativas novedosas que pretenden introducir nuevos productos turísticos en el mercado (el turismo aeronáutico o el turismo de circuitos de velocidad, por ejemplo).

Internet, por su parte, ha supuesto una gran reestructuración en el sector que ha visto modificado los canales de intermediación, comercialización e información. En la red han aparecido nuevos servicios de información difícilmente imaginables hace unos años. Nos referimos, por ejemplo, a las webs especializadas en reunir opiniones sobre los diferentes servicios turísticos; o las webs donde se comparan, en segundos, precios hoteleros o de billetes de avión.

- Las innovaciones de proceso: estas conllevan cambios significativos en los métodos de producción o prestación de servicios en el caso del turismo. Se refiere a las mejoras en las gestiones internas de la empresa que suponen incrementos o avances en la eficiencia, productividad y gestión general de los procesos de negocio. Las novedades incluidas en esta tipología pueden darse en los materiales, pero también en las técnicas, procedimientos y medios de comunicación. Sin embargo, son las mejoras tecnológicas las que están situándose en la vanguardia de las innovaciones de proceso, usualmente en combinación con iniciativas de reingeniería de procesos.

Las innovaciones de proceso mediante uso intensivo de la tecnología son usuales en el sector turístico. Las estaciones de esquí procuran mejorar continuamente la



eficiencia en el uso de los remotes por parte de los esquiadores (Clydesdale, 2007). Así mismo, Los aeropuertos adoptan gran variedad de tecnologías para asegurar la movilidad de personas, equipaje, bienes e información, así como en su seguridad y la de sus pertenencias. Pensemos, por ejemplo, en la nueva introducción de los rayos x en los sistemas de seguridad de los aeropuertos (Sheller & Urry, 2006) y puertos.

También se incluyen dentro de las innovaciones de proceso aquellas que conllevan la introducción de plataformas que mejoran los procesos de servicio. Estas son fácilmente reconocidas por los turistas y suponen percepciones de valor añadido por parte de los mismos. Nos referimos, por ejemplo a la introducción de sistemas automáticos de check-in que pueden ahorrar tiempo de gestión tanto a clientes como empleados.

- Las innovaciones organizativas, las cuales significan cambios en las estructuras internas y externas de las organizaciones turísticas. Los cambios intraorganizacionales tienen un amplio abanico de posibilidades. Entre estas medidas se suelen comentar el aumento o disminución del personal, el incremento de su formación y conocimientos, y la consecución de organizaciones más horizontales y adaptables. Por su parte los cambios externos en las organizaciones suelen suponer mayor cercanía a los clientes para aumentar su satisfacción, aumento de las redes de colaboración y contactos para trabajar en red, mejoras por externalización y logro de subvenciones.

Empresas como Spanishoutoo aprovechan las nuevas tecnologías para crear amplias redes de colaboradores que ayudan a la llegada de turistas estudiantes extranjeros. Las redes sociales posibilitan enormemente este trabajo generando un mejor servicio a sus clientes, estudiantes extranjeros que, por el mismo precio, obtienen un curso en el país de destino con un asistente local que le ayudará a establecerse logística y socialmente.

Otras veces los cambios vienen dados por los cambios en la cadena de producción y comercialización, porque cambia la tecnología y con ello la estructura organizativa. Existen varios ejemplos de estos cambios en el sector turístico. Entre ellos se menciona el paso de una agencia de viajes tradicional a una virtual; o el paso de las líneas aéreas tradicionales a las de bajo coste. Otras veces los cambios implican un nuevo modelo de gestión basado, por ejemplo, en la calidad, que conlleva no sólo un nuevo departamento que se encarga de ese tema, sino una nueva forma de actuar en toda la organización y la relación con el contexto.

Innovaciones en la organización pueden llevar a más flexibilidad en las funciones y estructura de la plantilla de trabajadores, pero aprovechando dicha flexibilidad para que hagan propuestas innovadoras a través de, por ejemplo, la creación de equipos



formales e informales. Nuevas formas de producción también pueden conllevar nuevas formas de organización, como es el caso de sistemas de producción ‘justo a tiempo’ que puede llevar a atender a viajeros sin planificación previa, sino según se presentan; o al revés, fabricando en serie algo que antes se hacía al momento, como es el caso de determinados sistemas de cadenas de comida rápida.

- Las innovaciones de mercadotecnia conllevan nuevos posicionamientos de productos, nueva identidad e imagen, cambios en la promoción y la comercialización. Para que exista realmente innovación en la mercadotecnia, la organización debe introducir instrumentos de promoción y comercialización que no utilizaba antes, y puede referirse tanto a productos que ya existían como a productos nuevos.

Los cambios de diseño son muy significativos y de gran actualidad hoy en día. La imagen de empresa, las marcas, los logotipos, y la propia imagen de los productos son de gran importancia en una sociedad hipermedia en la que el impacto visual se persigue constantemente. Por ejemplo, un restaurante puede ofrecer el mismo producto pero presentado de otro modo e incluso con otro nombre. A veces se trata incluso de hacer una presentación que conlleve el interés por un gusto distinto, un sabor distinto; incluso se realiza cierto tipo de transgresión cuando, en restaurantes, se presentan platos con formas que invitan a pensar en un sabor determinado pero finalmente poseen otro muy contrario; como la “Ensalada de Tomates” del Chef Dani García (Restaurante Calima, Marbella), plato que posee varios “tomates” que realmente no lo son y saben a pipirrana o remolacha, entre otros sabores.

En lo relativo a la promoción se entiende que existe innovación si utiliza materiales o canales que antes no utilizaba; por ejemplo, pasar a emplear documentales audiovisuales para la promoción, o utilizar los códigos QR para que los turistas, a través de sus Smartphones o Tablets, acudan rápidamente a contenidos promocionales en la red. Finalmente, también se incluye el lanzamiento de una nueva imagen de marca, un nuevo logotipo para renovar la imagen, la promoción personalizada; o las acciones de fidelización de clientes o los cupones de descuento tan frecuentes en internet.

- Innovaciones institucionales. Este tipo de innovaciones ha sido profusamente mencionada en la literatura y se refiere a nuevas estructuras colaborativas u organizacionales, pública y/o privadas, o acuerdos legales que mejoran la eficiencia en la oferta turística. Las redes y las alianzas son consideradas esenciales para la innovación, sobre todo entre las pequeñas y medianas empresas que abundan en el sector (este aspecto será desarrollado más adelante).



Sin embargo, es también la aparición de nuevas instituciones un aspecto que acostumbra a tener numerosas implicaciones innovativas en esta actividad. Pensemos en este sentido en la aparición de las tarjetas de crédito y la intermediación en los pagos facilitadas por los bancos en este sentido; o la entrada en la industria de los CRS y posteriores GDS que pusieron a disposición de las agencias de viajes y sus clientes una gran variedad de productos turísticos centralizados (Hall & Williams, 2008).

Cuando surgió por primera vez en la década de 1950, los acuerdos de franquicias y licencias eran importantes innovaciones institucionales. Ellos produjeron un aumento en la oferta y una difusión de los productos y las innovaciones de proceso en partes remotas del mundo que de otra forma difícilmente hubieran incorporado estas innovaciones (Lashley y Morrison, 2000). Incluso, ciertos acuerdos institucionales para dirimir posibles conflictos y reclamaciones de los turistas de forma amistosa y rápida, que aumentan su satisfacción o disminuyen las experiencias negativas, entrarían en este apartado (defensorías del turista o acuerdos de arbitraje).

- Innovaciones de mercado: si bien no son profusamente tratadas en la literatura, merece la pena incluir esta tipología de innovaciones. Incluimos aquí tres grupos de innovaciones que, sin duda, tienen cabida en el sector turístico. Nos referimos a las innovaciones por apertura de un nuevo mercado, a las que se producen por la existencia de una nueva “materia prima” –o, más apropiadamente en nuestro caso, una nueva fuente de atracción turística–; y a la consecución de una mejor posición de mercado. Estas tres situaciones se presentan interrelacionadas en el sector turístico. Pensemos por ejemplo en el turismo espacial. Hasta hace poco parecía impensable tener acceso a este tipo de turismo. Sin embargo, las mejoras tecnológicas y su abaratamiento ponen al alcance de turistas con muy alto poder adquisitivo el realizar estos viajes. Una nueva “materia prima” o atracción es accesible, el espacio, abriéndose un nuevo mercado a las que sólo unas pocas empresas podrán acceder. El alto componente tecnológico y la alta estructura de costes dificulta, por el momento, la entrada de competidores.

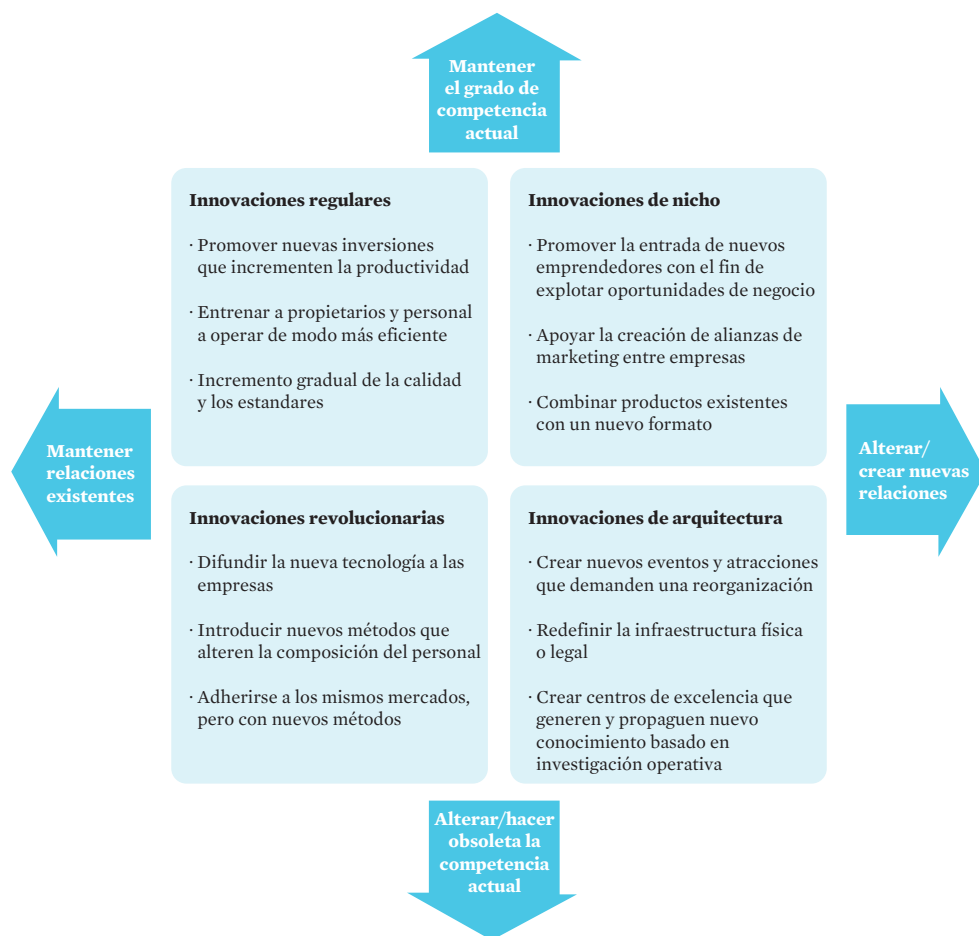
Existen otras formas de diferenciar las innovaciones turísticas. Una tipología más exhaustiva de innovaciones turísticas es la clasificación que ofrece Hjalager (2002). Este modelo, adaptado de Abernathy y Clark (1985), considera cuatro familias de innovaciones atendiendo a dos dimensiones: la capacidad de que las innovaciones alteren las relaciones entre empresas, y el conocimiento y competencias empleados para la producción de bienes y servicios. El resultado de esa combinación de dimensiones se puede observar en la figura 1.

Las innovaciones más significativas son las que Hjalager denomina como innovaciones de arquitectura. Estas innovaciones no sólo implican cambios en el sector sino también en la relación con los clientes. Internet, y su utilización en el sector, sería un buen ejem-



plo. Por el contrario, las innovaciones regulares son aquellas que a corto plazo generan efectos limitados tanto en el sector, como en la forma en que éste se relaciona con sus clientes. Un ejemplo de innovación regular sería la obtención de un certificado oficial de calidad. Las innovaciones de nicho alteran las estructuras del mercado, pero sin alterar conocimientos y competencias. Un ejemplo de innovaciones de este tipo sería el establecimiento de alianzas estratégicas que permiten el acceso a mercados específicos. Finalmente, y de modo simétrico, las innovaciones revolucionarias alteran conocimientos y competencias de modo radical, pero manteniendo la relación con los clientes.

FIGURA 1
 Combinación de dimensiones



Fuente: Hjalager (2002)



También se tiende a clasificar las innovaciones atendiendo a la intensidad de la ruptura ocasionada. En base a este criterio podemos diferenciar entre innovaciones radicales e innovaciones incrementales. Las primeras son aquellas cuyo conocimiento para llevarla a cabo es muy diferente del conocimiento existente, y hace obsoleto el conocimiento anterior; significan un cambio de paradigma. A este tipo de innovaciones es a las que se refirió fundamentalmente Schumpeter.

Por el contrario, las innovaciones incrementales se basan, para llevarse a cabo, en el conocimiento al uso, el conocimiento previo, no existiendo por lo tanto un cambio de paradigma. Se refieren al añadido o la sustracción de ciertas características superfluas. Una parte muy importante de las innovaciones en el sector turístico son de este tipo y se refieren a pequeñas modificaciones en la funcionalidad del servicio propuesto.

Entre las innovaciones radicales y las incrementales existen grandes diferencias en cuanto a riesgo y medios financieros necesarios. Hay pensadores que consideran que la importancia de las invenciones incrementales es muy grande y en ellas se basan la mayoría de las invenciones. Sin embargo esto no resta poder a las invenciones radicales, que son necesarias para las incrementales. Aquí hay dos visiones distintas:

- Los que consideran que sin la existencia de cambios radicales previos (invenciones radicales previas) no es posible la existencia de invenciones incrementales.
- Los que consideran que las invenciones radicales se producen por acumulación de las incrementales.

Es evidente que ambas situaciones pueden producirse y que innovaciones radicales e incrementales interactúan entre si.

3. Entorno e innovación turística

Tal y como recuerdan varios autores, existe una clara relación entre entorno e innovación. Se entiende, claro está, que un entorno adecuado promueve la actividad innovadora. En este sentido se manifiesta la OCDE (2006) cuando menciona tres factores determinantes de la innovación: los factores de oferta, de demanda, y de presión competitiva. Sin embargo, preferimos acudir a Porter (1998) que, para el caso del turismo, promulga cuatro características claves en el entramado empresarial para que se produzcan innovaciones y estas tengan repercusiones significativas. Estas características tienen incidencia específica en el sector turístico y se trata de los siguientes:



1. Factores productivos: Entre ellos se sitúan los recursos turísticos por sí mismo, ya sean estos recursos naturales, culturales o de otro tipo; es innegable que España posee innumerables atractivos y recursos turísticos alrededor de los mismos, para los millones de turistas que nos visitan cada año. La existencia de tales atractivos y recursos facilita la actividad innovadora pues alrededor de ellos se construye la experiencia turística; y la simple abundancia permite más posibilidades de innovación.
2. Los recursos humanos son otro factor de relevancia. Directivos y personal altamente cualificados tienen más posibilidades de creación e implantación de la innovación en sus organizaciones. La formación en materia turística en España adolece de deficiencias pero la tendencia es positiva según las estadísticas oficiales. La evolución de la percepción de los trabajadores de la utilidad de los estudios de formación en turismo se situó en 2010 en 6 puntos sobre 10 frente a los 5,1 que tenía en 2006 (SEPE, 2011). En este aspecto también influyen en turismo temas como la creatividad y la experiencia, abundantes en España.
3. El capital merece especial atención hoy en día. Destinar recursos financieros para la investigación y el desarrollo supone tomar una decisión estratégica que conlleva riesgo pero que facilita significativamente la innovación. Este capital puede tener origen en la actividad privada de las empresas o puede provenir de fondos públicos que fomenten la innovación en el sector. En este sentido, el entorno institucional facilita o supone un obstáculo a la innovación mediante sus políticas, acciones y normativas.
4. Naturaleza de la demanda: la demanda turística, en sus diferentes contextos geográficos y de segmentos de población o consumo, atraída por los recursos que se le ofrecen, es, a menudo, cambiante y tiene influencia en la propia dinámica de la oferta turística. Los productos reflejan las necesidades turísticas de cada momento, las cuales varían dependiendo de las tipologías de turistas. Determinados públicos demandarán mayores y continuas innovaciones frente a turistas más tradicionales. Los turistas jóvenes internacionales, por ejemplo, son ávidos de nuevas experiencias (turismo de aventuras, deportivo, de eventos musicales) y cualquier novedad puede atraerles en gran número. Por el contrario, los turistas de mayor edad suelen demandar un turismo más tradicional y esperan pocos sobresaltos más allá de un significativo confort a un precio adecuado. En turismo hay que tener en cuenta, que la demanda cada vez se segmenta más y esto conlleva atender cada vez más opciones por parte de la oferta, lo que constituye en sí mismo, una fuente de innovación.

Además, pueden darse situaciones donde la oferta influye en la demanda. Mediante grandes inversiones, o una gran influencia y creatividad se pueden modificar pautas de consumo turístico (pensemos en el turismo de parques temáticos y la empresa Disney).



Estructuras relacionales: el producto turístico, como hemos observado, es en sí mismo complejo pues necesita de la participación de numerosos agentes. Por esta razón, la introducción de una novedad puede repercutir en toda la cadena de valor de la experiencia turística generando incluso nuevas innovaciones. Por ejemplo, la introducción de la técnica de Yield Management en las líneas aéreas se incorporó seguidamente a la gestión hotelera.

Sin embargo, la innovación no tiene porqué ser exclusivamente interna (del sector), una mejora externa puede tener enormes repercusiones en el sector e influir en un gran número de actividades empresariales turísticas. Así ha sido con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que desde la aparición de internet ha repercutido en la promoción, venta, distribución, el transporte y el alojamiento. El turismo, además tiene un fuerte componente transversal por lo que este tipo de innovaciones se “permeabilizan” hasta sus estructuras con rapidez e intensidad.

Además, entendamos mejor al turismo como un sistema en el que también se integran actividades “no turísticas” como la cultura, el deporte, la salud y el medio ambiente, que constituyen también su “entorno” y sobre el cual influyen igualmente las innovaciones y la aplicación de las nuevas tecnologías.

Competencia dinámica: La competencia empresarial eleva la exigencia para captar clientes en el mercado turístico. Desenvolverse en un mercado libre, en coexistencia con otros competidores, donde se producen continuas mejoras, obliga a la incorporación de esas nuevas propuestas y a la innovación propia para sobrevivir en un entorno tan dinámico. Las empresas y los destinos turísticos deben perseguir continuamente diferenciarse y posicionarse en un mercado tan competitivo y tan dinámico como el turístico, y esto solo es posible mediante la búsqueda continua de innovación y mejora.

4. Destinos, redes, cluster e innovación turística

Como hemos mencionado al inicio de este capítulo, el conocimiento y el fomento de la innovación en materia turística es necesario para que esta se produzca. Las grandes empresas multinacionales del sector tendrán capacidad para desarrollar por sí mismas innovaciones, o incorporar con celeridad ciertas novedades que van apareciendo en el sector; si así lo desean. Sin embargo, la abundancia de pequeñas y medianas empresas en la oferta turística española hace más compleja la investigación y la aplicación de innovaciones en el entramado empresarial de esta industria. Por esta y otras razones la coalición entre diferentes agentes de la oferta turística se está extendiendo como forma de incentivar y crear innovación en el sector. Ya sea a través de redes, clusters

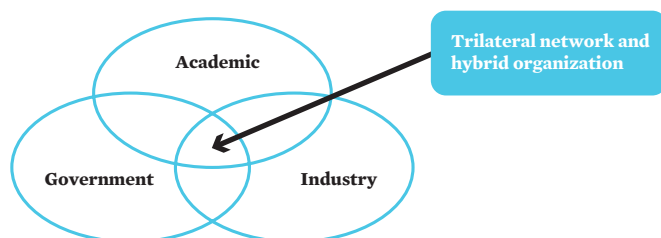


o la simple aglomeración de proveedores, se consigue mejorar la experiencia turística e incluso innovar en búsqueda de ventajas competitivas.

Recordemos aquí que “Knoke and Kuklinski” describían una red como un específico tipo de relación que enlaza a ciertas personas, objetos o cosas. Por su parte, Porter (1998) definía al cluster como la concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo concreto, unidas por elementos comunes y complementarios. Estas dos definiciones son la base para posteriores análisis de agrupaciones de empresas del sector turístico que ganan mercado creando sus propias funciones turística, y generan beneficios económicos y sociales crecientes en la comunidad local donde se sitúan.

Los clusters turísticos son el resultado de la localización cercana de empresas complementarias que pueden beneficiarse de las redes y alianzas previas establecidas en la zona. Estas redes dan a sus miembros acceso a conocimientos, recursos, mercados y tecnologías que de otra forma no estarían tan accesibles. También, pueden generar coaliciones estratégicas para compartir o desarrollar nuevos productos y servicios. Es de resaltar que en los clusters turísticos se produce lo que se conoce como una integración diagonal. Es decir, la colaboración entre empresas turísticas relacionadas directa o indirectamente produce beneficios directamente entre los implicados, pero también añade valor a la propia experiencia turística en sí. Sin embargo, aspectos tales como “confianza”, “lazos” y “capital social” se vuelven vitales en clusters diagonales. Por el contrario si las colaboraciones tienden a realizarse a largo plazo, incluso se institucionalizan, este tipo de uniones puede ser uno de los mejores instrumentos disponibles para fomentar la innovación, el crecimiento económico y el desarrollo del turismo.

Sin embargo, según Hjalager (2002), el liderazgo en los proyectos de innovación en el turismo aún depende mucho de las administraciones. No hay que olvidar que el modelo de la triple hélice, es decir, la colaboración entre administración, universidad y empresa gana terreno. La creación de estructuras formales de colaboración que integren instituciones, empresas y universidades es una solución extendida a partir de la cual se potencia institucionalmente la innovación en los sistemas productivos locales (Agrawal, 2005). Por su propia naturaleza, estas plataformas deben tener capacidad para dar respuesta a las necesidades específicas de cada uno de los tipos de agentes que participan en ellas (Pittaway et al, 2004).

**FIGURA 2**
Modelo de la triple hélice

Fuente: Etzkowitz y Leydesdorff (2000)

Desde esta perspectiva, se puede hablar también de la innovación como instrumento para la creación de valor en los destinos a partir de los intangibles que tienen a su disposición los agentes que participan en la actividad (Hawkins, 2004). Así, la constitución de plataformas de innovación integradas y colaborativas se puede convertir en un componente útil incluso para el sistema de gobernanza de un destino en la medida que:

- La capacidad innovadora de los agentes del destino permite la generación de respuestas útiles y eficientes a escala del destino (Cooper y Scott, 2005).
- La innovación dota al territorio en su conjunto de mayor capacidad competitiva a nivel global (Döring y Schnellenbach, 2006).
- La dimensión innovadora singulariza el destino desde la perspectiva de la excelencia de la marca turística local y regional (Ruhanen y Cooper, 2003).

5. Turismo y nuevas tecnologías de la información y la comunicación. De la intermediación electrónica al consumo colaborativo

Por definición, el sector turístico es intensivo en información ya que esta es fundamental en todos sus eslabones productivos. El disfrute del producto, servicio o experiencia turística por parte de un turista suele realizarse en tiempo diferido a la compra del mismo, y desde una localización en origen alejada del destino al que se desplazará el turista. Esta característica hace que los canales de información y comercialización sean vitales en el desarrollo de la actividad. Así, las tecnologías de la información y las comunicaciones han venido a auxiliar históricamente a este sector para difundir y distribuir los productos turísticos allí donde se encontraban sus potenciales clientes.



Lejos se antoja ya la época en el que las primeras agencias de viaje se establecían en las grandes ciudades de occidente para captar a las incipientes generaciones del turismo de masas. Desde sus oficinas ofrecían servicio a los mismos con rica información impresa, y se encargaban de formalizar las reservas sirviendo de intermediarios entre los turistas y los oferentes en destino. Estas agencias fueron las usuarias originales de los primeros canales de intermediación electrónica. En los años 70 del siglo pasado comienzan a utilizarse los CRS (Computer Reservation Systems) y los posteriores GDS (Global Distribution System). Estos eran servicios ofertados por empresas tecnológicas que reunían y ponían a disposición de las agencias información en línea y actualizada de, primero, plazas en aviones y posteriormente en hoteles, y otros medios de transporte y alojamiento. Nos referimos a empresas tecnológicas como Sabre, Amadeus o Galileo, entre otras. Fueron, por lo tanto, las primeras redes conectadas de ordenadores en el sector turístico que crecían paralelamente al desarrollo de internet.

La posterior eclosión de internet en todo el mundo y a todos los niveles derivó en cambios significativos en la intermediación turística. Desaparecieron multitud de pequeños intermediarios turísticos e internet se posicionó como el principal canal de información y comercialización. Aparecieron nuevas empresas especializadas en ofrecer servicio, información y comercialización a través de la red. Las anteriores empresas proveedoras de GDS ofrecieron sus servicios directamente por internet, los proveedores turísticos también se lanzaron a la caza directa del turista intentando desintermediar el sector con mayor o menor éxito. Los destinos turísticos procuraron tener la presencia adecuada en internet y comenzaron también, algunos, a intermediar en la comercialización de productos turísticos de su área de influencia. Al mismo tiempo aparecieron nuevos agentes provenientes del sector tecnológico y de servicios en la red que vieron en el turismo un sector con potencial. En 1996, por ejemplo, nace Expedia, impulsada por Microsoft.

Hoy en día internet y los dispositivos móviles son herramientas imprescindibles en todas las fases del ciclo del viaje. Además, el turismo, como otros sectores de actividad, está viéndose “zarandeado” por nuevas iniciativas tecnológicas y nuevos modelos de negocio basados en el consumo o economía colaborativa. El sector observa estas tendencias con atención y diferentes actitudes. Algunas empresas se basan en estas tecnologías para innovar y ofrecer nuevos productos y servicios a sus clientes del sector, otros incorporan las mismas para mejorar sus procesos y calidad, y otro grupo significativo observa los cambios con preocupación desestimando los aspectos positivos y situando el enfoque en los negativos.

Efectivamente, internet tiene incidencia en las toda las fases del ciclo del viaje y en ellas se vienen dando innovaciones gracias a la tecnología y a los nuevos modelos de negocio generados a partir de la misma. La red tiene incidencia en la **fase de**



generación del deseo de viajar debido a que en la actualidad la web ha superado a la recomendación verbal tradicional como principal fuente de inspiración para los viajes. Las redes sociales son enormes plataformas de intercambio y comunicación donde los turistas comparten sus experiencias. Significa esto una fuente publicitaria y de inspiración del deseo de viajar mediante el boca a boca, mejor pantalla a pantalla, electrónico. Cualquier empresa o destino que se precie posee hoy en día la presencia adecuada en la red mediante espacios en las principales redes sociales, y campañas especialmente dirigidas a las mismas. Incluso existen redes sociales específicas para turistas y viajeros que basan su modelo de negocio en la oferta de contenidos generados por los participantes en la red. La ingente cantidad de información generada por los mismos facilita a webs como minube.com obtener ingresos de forma indirecta, ya que los contenidos generan deseo, posicionan alto a la web en buscadores y esta termina financiándose por la venta de viajes, estancias y experiencias turísticas y actividades complementarias, así como todo tipo de objetos necesarios o convenientes, para los viajes y estancias fuera del hogar.

En la **fase de información para el viaje** internet es prácticamente inevitable. La búsqueda online es la principal herramienta de planificación para los viajes vacacionales y de negocio no gestionados. La información deseada es cada vez más específica, por lo que la cantidad y la intensidad de la información aumenta, lo que se traduce en la visita de más sitios web y en un incremento de las sesiones antes de realizar una reserva. La presencia, diferenciación y reputación online, deben ser referentes en la estrategia online. En la red compiten los proveedores y destinos turísticos buscando públicos objetivos muy determinados con productos diferenciados. El Hotel del juguete, Tarraco viva, Júzcar -Pueblo Pitufo-, Foodies Andalucía son ejemplos que ofrecen experiencias muy distintas, y que son analizadas en este trabajo.

También aumentan la búsqueda y comparación de precios y experiencias; y de nuevo existen multitud de modelos de negocios específicamente diseñados para esta etapa. Nos referimos a empresas como Trivago (comparador de precios de hoteles), o Kayac (comparador de precios de vuelos de avión). Estos comparadores son evidentes nuevos modelos de negocio, pero prácticamente al mismo nivel se sitúan las webs que reúnen opiniones de los turistas sobre productos y servicios turísticos. En este caso se suele mencionar webs como tripadvisor, pero debemos recordar aquí empresas como Atrapalo que es referentes a nivel nacional como intermediario electrónico, comercializador de vuelos, alojamiento y experiencias en destino, con gran cantidad de opiniones vertidas por usuarios de esos servicios turísticos.

La **fase de reserva o compra** del producto o servicio turístico es fundamental pues sin ella no se materializará la experiencia turística. La venta online en el sector turístico continua aumentando y empiezan a destacar la venta a través de dispositivos móviles.



La venta es el momento en el que el intercambio económico y por lo tanto el negocio, se materializa. Facilitarlo es esencial y la tecnología contribuye a este proceso. Proveedores, intermediarios y destinos procuran encaminar hacia este momento a los potenciales turistas incluyendo herramientas fáciles de pago electrónico. Terminales, punto de venta virtuales o sistemas específicos provenientes de la red como Pay-pal, son muy comunes hoy en día. Las posibilidades de adquisición se multiplican y se difuminan los funciones comercializadoras y de difusión; organizaciones de marketing de destino son ahora también agentes importantes de comercialización, e históricos intermediarios también destinan espacios a difundir contenidos.

En la **fase de experimentación** están muy presentes también las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. El abanico de utilidades facilitadas por dispositivos móviles es muy amplio y va desde la realidad aumentada en rutas turísticas y museos, a los sistemas de recomendación geolocalizados pasando por las aplicaciones interactivas para la experimentación y aprendizaje de tradiciones locales. Sin embargo, es de destacar como las personas siguen buscando y reservando durante la ruta a su destino y una vez en el mismo. Los viajeros modernos, o mejor, más jóvenes, acostumbran a equiparse con lo que podemos considerar un “asistente portátil”, ya sea un teléfono inteligente, un ordenador portátil o una tableta, y utilizan estos dispositivos con frecuencia a lo largo de sus viajes, para buscar y reservar oportunidades de excursión o asistir a eventos locales o, simplemente para informarse sobre el tiempo en las próximas horas. Facilitar este tipo de contenidos para todos los dispositivos es fundamental si se quiere seguir siendo competitivos.

Experimentar de forma autentica y original el destino es una de las búsquedas más extendidas entre los nuevos turistas. El turismo de masas en busca de descanso, sol y playa, montaña, negocios y congresos, balnearios o eventos también persigue llenar de contenido su estancia turística, y las experiencias en destino son altamente demandadas. Así, la tecnología ayuda a encontrar este tipo de actividades y empresas como Trip4Real, facilitan una plataforma idónea para que la población local oferte su conocimiento y los visitantes disfruten de las actividades que aquellos proponen. Este tipo de iniciativas suponen la introducción de lo que se ha venido a denominar el consumo colaborativo que en el sector turístico está ocasionando numerosos problemas sobre su legalidad, aunque en realidad se está planteando un modo nuevo de relaciones de producción y consumo cuyas consecuencias veremos en los próximos años (Jeremy Rifkin, 2014).

El consumo colaborativo aplicado al sector turístico consigue en algunos casos el calificativo de innovación disruptiva o radical al crear un nuevo mercado y red de valor que desplaza las estructuras anteriores a esa innovación. Iniciativas de alojamiento entre particulares como Airbnb, de transporte compartido en carretera como Blablacar, o



servicios de taxi como Uber, entre otros, suponen innovaciones disruptivas apoyadas intensamente en la tecnología. Estas novedades en el sector provocan cambios que difícilmente son aceptados por las empresas anteriormente establecidas, las cuales observan la aparición de unos nuevos competidores que juegan con diferentes reglas a las suyas pero que, basando su negocio en internet y los dispositivos móviles, se hacen con parte del mercado. Desde España aparecen numerosas iniciativas en este sentido, como alterkeys (equivalente español a Airbnb), only-apartments (para alquiler de apartamentos entre particulares) trip4real (experiencias turísticas con locales), o Amovens (equivalente español a Blablacar), entre otras.

Estas iniciativas tienden a satisfacer las demandas de un nuevo turista que busca mayor autenticidad y originalidad y, sobre todo, precios más bajos. Un turista usuario de las nuevas tecnologías que gusta de compartir en destino, o posteriormente en origen, las experiencias vivida en su estancia turística. La tecnología, por lo tanto, está muy presente en la última **fase de intercambio de información** que sirve para retroalimentar el ciclo. La tendencia muestra que la experiencia compartida por una persona sirve de inspiración para que otra persona desee viajar, y el ciclo comienza de nuevo. La mayoría de los viajeros, que coinciden con los llamados “millennians”, leen los comentarios y críticas de otros viajeros, y el número de este tipo de viajeros va en incremento.

6. Criterios de selección de la muestra de casos de éxito

El objetivo general de esta obra es localizar, analizar y evaluar los procesos de innovación y aplicación de nuevas tecnologías dentro del sistema de actividades turísticas y describir de modo sistemático veinte casos de éxito significativo.

Después del análisis teórico y mediante el posterior trabajo empírico se ha buscado, hasta donde ha sido posible, identificar, analizar y comprender el modelo de negocio, el tipo de organización, el estado de la innovación, la cultura corporativa y red de valor de veinte empresas beneficiarias de los procesos de innovación turística con el fin de conocer las claves de éxito de estas empresas y poder extrapolarlas al conjunto del tejido productivo del sector turístico en España.

Para ello se ha considerado de una manera integral el fenómeno turístico, es decir no solamente las actividades turísticas que figuran en la Clasificación Nacional de Actividades Económica, alojamiento, restauración, transporte, intermediación turística y información turística, y que se contemplan en la contabilidad nacional como turismo (lo que la OMT llama actividades características del turismo), sino también las actividades de aplicación turística, en buena medida ya incluidas en los análisis del Instituto de Estudios Turísticos y objeto de las cuentas satélite, que son las que el turista demanda



en función de sus principales motivaciones y que se centran en la naturaleza, la cultura, el deporte, la salud y los negocios, y, por último, las de apoyo al turismo, infraestructuras y servicios públicos o privados, que el turista demanda como residente eventual de un destino. Esta consideración holística permite tener una visión más real de lo que es el turismo, que aparece como un sistema de relaciones entre tres subsistemas, y del impacto que las innovaciones y la implantación de nuevas tecnologías tiene sobre él.

Esto ha ampliado considerablemente el campo de actuación de nuestro trabajo, ya que muchas de las empresas a estudiar y seleccionar pueden entrar en actividades como la cultura, el medio ambiente, el deporte o las infraestructuras y servicios públicos, de hecho algunas han debido de cambiarse por estar ya incluidas en otros estudios, siempre que estén enfocadas a cubrir demandas finales de los turistas.

Aunque “a priori” no siempre se logró un cumplimiento exhaustivo de los criterios que se exponen a continuación, se ha intentado, dependiendo del tipo de realidad que se analice y de gestión que se lleve a cabo, cumplir en la selección de casos con los criterios siguientes.

a) Representación de todas las tipologías de actividades turísticas

Nos referimos a los tres grupos referenciados, aunque lo normal es que sea el primero, las actividades características del turismo, el que más casos aporte, siempre habrá temas de aplicaciones al turismo desde el mundo de la cultura, el medio ambiente, la salud, el deporte y los negocios en que la innovación y las nuevas tecnologías tengan una aportación destacada. En la cultura y especialmente desde la perspectiva de la interpretación se están produciendo experiencias muy interesantes.

El resultado de este criterio se puede contemplar en el siguiente cuadro:

CUADRO 1	
Casos seleccionados según tipo de actividad turística	
	Número de casos examinados
Actividades propias del turismo	12
Actividades de aplicación turística	6
Actividades de apoyo al turismo	2

Fuente: *Elaboración propia*



b) Representación de las principales comunidades autónomas de importancia turística

Hemos considerado las comunidades autónomas con más entidad turística, concretamente Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana, aunque también hemos estudiado casos de otros lugares como Galicia y el País Vasco. Hay que señalar que al desarrollar el trabajo nos hemos encontrado la existencia de casos que no pueden asignarse por su ámbito de actuación y gestión a una comunidad autónoma en concreto, aunque tenga su ubicación en determinado lugar, normalmente Madrid. Para estos se ha asignado un ítem especial que hemos denominado España.

 CUADRO 2
Casos seleccionados por regiones

Región	Num.
Andalucía	4
Asturias	2
Baleares	2
Canarias	1
Cataluña	1
Com. Valenciana	2
España (global)	6
Galicia	1
País Vasco	1

Fuente: Elaboración propia

c) Equilibrio de género

Se ha centrado entre los/las emprendedores/as y directivos/as de los casos elegidos, naturalmente, mientras que esto sea posible, cosa que en turismo lo será dado el alto grado de penetración e esta actividad del género femenino a nivel de gerencia y de emprendimiento. Para no incurrir en errores y facilitar la respuesta a este tema, hemos considerado a las personas que han contestado la encuesta, en su gran mayoría han sido los propietarios o responsables de la empresa.

Además en cada una de las empresas se ha analizado esta distribución centrándonos en el personal fijo, ya que para el eventual este factor es cambiante.



CUADRO 3
 Distribución de las personas entrevistadas en los casos por género

Género	Num.
Hombres	12
Mujeres	8

Fuente: *Elaboración propia*

Otro tema es la distribución de género en cada uno de los casos examinados y que se ha anotado en los exámenes pornerorizados de cada uno, aunque no siempre, fundamentalmente por las características de las empresas, se ha podido acudir al detalle.

d) Que lleven al menos cinco años de funcionamiento

Será una garantía de estamos realmente ante un caso de éxito. Sin embargo, hay un caso, el hotel San Beito que solamente tiene un año de antigüedad. El haberlo incluido se debe a cuatro razones, la primera por el interés del caso mismo, en el que innovación y aplicaciones tecnológicas van de la mano, en segundo lugar por su proyección de futuro, tercero porque aunque la empresa sea reciente, el empresario tiene ya una dilatada experiencia en la gestión de pequeños hoteles en la localidad, y cuarto por estar en Galicia donde no habíamos incluido ningún caso. En otro caso, aunque la empresa es reciente sus orígenes y la experiencia de la que parte representa un periodo dilatado de tiempo.

e) Que tengan representación de las iniciativas pública y privada

Aunque los aspectos público y privado son indisociables en la actividad turística, especialmente en lo que a la gestión se refiere, se ha procurado que estén representados ambos tipos de casos

CUADRO 4
 Casos examinados según su titularidad

Ambito	Num.
Mixta	4
Privado	12
Público	4

Fuente: *Elaboración propia.*



Como ya apuntamos en la propuesta, la mayoría de las experiencias han sido de empresas de iniciativa privada por ser las más abundantes y pioneras en temas de innovación y aplicación de las nuevas tecnologías.

Es evidente que la selección de casos ha sido el tema más complicado del trabajo por la abundancia de empresas y de entes públicos y mixtos que existen en turismo, por las diferentes actitudes de sus responsables y por el cumplimiento de los propios criterios de selección. Sin embargo, podemos decir que si no están todos los que son, imposible por las propias limitaciones de dimensión del texto, si son todos los que están y que además, los creemos representativos de la actividad turística española.

La primera cuestión que se planteó es como localizar y acceder a las empresas objeto de análisis, y como seleccionarlas para su inclusión en el proyecto. Para ello, junto a los conocimientos acumulados por el propio equipo de trabajo con una prolongada experiencia en el mundo de la investigación turística, se siguieron dos caminos diferentes. Uno el contacto directo con organismos relacionados con la investigación y desarrollo, y otro, con especialistas en turismo, territorialmente localizados, procedentes sobre todo en universidades y centros de enseñanza, o relacionados con la investigación y la consultoría en este campo.

En cuanto a la relación con los organismos y entes investigadores, se actuó a dos niveles. Primero uno genérico acudiendo especialmente a los distintos organismos regionales especializados en este tema (Anexo nº 1), y otro específico para turismo, directamente a las empresas públicas encargadas del tema I+D en turismo (Anexo nº 2).

A los primeros se les mandó una carta explicándoles el objeto del proyecto a la cual respondieron un tercio de los consultados aportándonos direcciones de empresas de interés o de personas que podían orientarnos. Los segundos nos pusimos en contacto directamente con sus responsables a los que les pedimos nombres y direcciones de posibles empresas o entidades de interés para nuestro fin, así como su apoyo a la hora de entrevistarlos.

La otra vía fue la de seleccionar unos “facilitadores”, normalmente investigadores universitarios y técnicos de la administración, vinculados a cada comunidad autónoma con importancia turística, todos ellos expertos en turismo, a los que pedimos una doble función, primero que nos facilitaran una lista de empresas y entes relevantes en el campo de la innovación y aplicaciones tecnológicas dentro de su región y luego que nos valoraran la importancia de sus aportaciones, dentro de una escala común, de los casos seleccionados.



Estos colaboradores fueron los a continuación se relacionan.

Andalucía	Los propios miembros del equipo redactor
Asturias	Luis Valdés Peláez. Universidad de Oviedo
Baleares	Eugeni Aguiló Pérez y Fracisco Sastre Albertí. Universidad de las Islas Baleares Miguel Payeras. Director del Cluster de Innovación Turística en Turismo de las Islas Baleares
Canarias	Mariano Chirivella Caballero. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Comunidad Valenciana	Javier Solsona Monsonis. Director de Invat-tur. Jefe del Servicio de Innovación e Investigación Turística en Agència Valenciana del Turisme
Cataluña	Salvador Antón. Universidad Jaume I. Josep Francec Valls. ESADE
Madrid	Manuel Figuerola Palomo. Universidad Antonio de Nebrija
País Vasco	Iñaki Garmendia Esnal. Noski Consultores

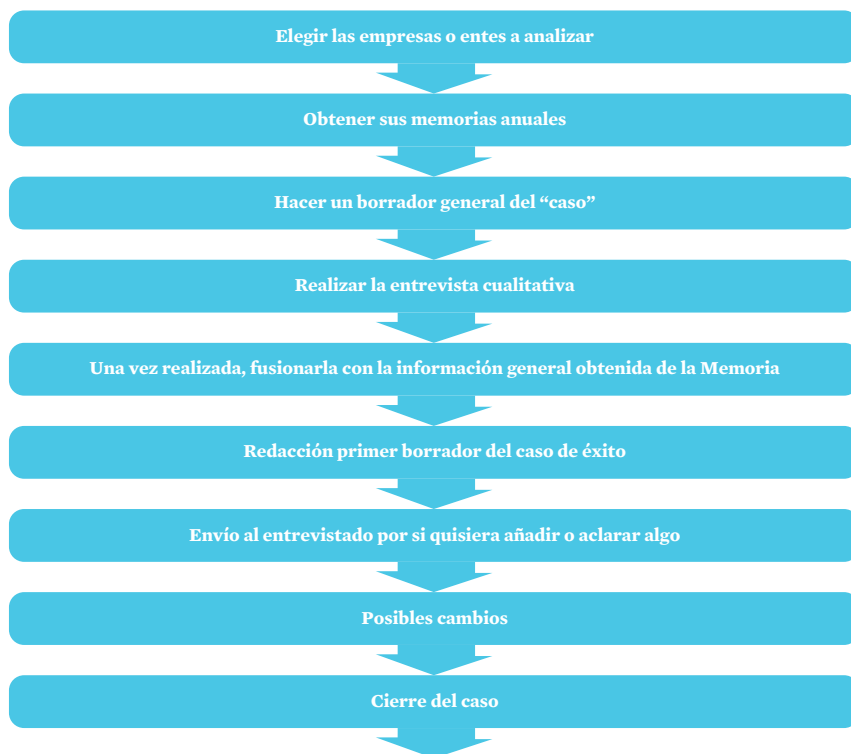
Aunque siguiendo las directrices sobre el proyecto 20 + 20 se han recogido veinte casos, en un principio se seleccionaron veinte y cinco, lo que fue complicado por la abundancia de empresas y entes que existen innovadores y con aplicación de nuevas tecnologías, para luego ir desechando aquellos que finalmente no quisieron hacer la entrevista, a los que la contestaron con reticencia o parcialmente, o bien resultaron al final que no cumplían plenamente con nuestros criterios de selecciónn

La estrategia para llevar a cabo las entrevista de las empresas elegidas es la que se muestra en el esquema siguiente.

Aparte de esta secuencia, se elaboró una guía de la encuesta en la que se especificaba los grandes apartados a preguntar en la entrevista y se desarrollaban cada uno de ellos.



FIGURA 3
Análisis gráfico de la metodología seguida



7. Contenidos principales estudiados

Una vez seleccionados los casos de mayor interés, se procedió a analizarlos y evaluarlos con una metodología y sistemática común, dentro de los límites que su diversidad de objeto y enfoque ha permitido, y que podemos agrupar en los apartados siguientes:

- a) Contenido genérico de cada experiencia y su lugar en la cadena productiva del turismo. Protagonista o protagonistas de la aventura. Origen de la idea y referencias interna y externas

Nos referimos a las personas, institución o grupos que han concebido y desarrollado la idea matriz, así como aquellos que han ayudado a materializarla y a convertirla en un caso de éxito, como, por ejemplo, las sociedades, turísticas o no, de innovación tecnológica.



Aquí se han descrito los primeros pasos en la concepción y construcción del proyecto, así como las referencias que tuvo, o careció, en su entorno y fuera del mismo. Es una iniciación al caso que nos ocupa.

b) Formalización de la idea y recorrido de la misma

Esta parte se ha dedicado a la descripción del desarrollo del proyecto y de las dificultades con que se encontró, así a cómo fueron resueltas. Han sido de particular atención los cambios y rectificaciones que en el mismo se han dado y las consecuencias que tuvieron sobre la idea inicial.

Se trata de hacer una primera aproximación donde en muchos casos se han encontrado parte de las razones de su éxito.

También se ha comentado en este apartado otros temas como su localización, y datos sobre sus trabajadores y sus previsiones sobre el futuro.

En los casos en que el entrevistado ha estado conforme y ha sido fácil y pertinente acudir a ellas, también se han añadido o citado cifras sobre producción, costes y otros datos internos sobre la marcha de la empresa.

Ha consistido, en resumen, en situar cada caso dentro del proceso productivo de la actividad turística, aproximándonos al subsector o grupo de actividades concretas en el que pueda encuadrarse y encontrar similitudes significativas con otros casos que pudieran ser aprovechados como sinergias.

c) Análisis del modelo de negocio o del proyecto en general

En este apartado dirigido ya más a los aspectos internos del caso de estudio, se ha visto en primer lugar la actividad a la que pertenece dentro del turismo, así como el producto o productos en que se centra (líneas de negocio).

Después se ha tratado de explicar las principales estrategias de su desarrollo, así como las actividades que han generado valor añadido y su diferenciación respecto a la competencia. Se han comentado también sus mercados actuales y potenciales, el marketing desarrollado y los futuros proyectos en este sentido.

d) Papel de la innovación e incorporación de las nuevas tecnologías

A esta parte se le ha dado especial importancia ya que en ella se encuentra la aportación del turismo a la “nueva economía” y donde reside el hecho diferencial que nos



la hace atractiva. Las proporciones entre innovación y tecnología serán distintas en cada caso, pero siempre han ido unidas y se han descrito con más detalle.

Igualmente se han especificado las claves competitivas del éxito, las posibles colaboraciones con centros de I+D y universidades y los proyectos que en este sentido existen.

e) Cultura organizativa

En este apartado se ha prestado especial atención al tema de personal bajo diversos aspectos (cantidad, género, edad,...) incluida la formación, así como a su estructura departamental, su organización y los aspectos motivacionales, de cultura corporativa y de liderazgo.

Por otra parte se examinó un tema clave para la innovación como es la gestión del conocimiento en todos sus aspectos.

Por último, se ha preguntado por su participación en ferias y eventos y por los premios y distinciones recibidas.

f) Organización y estrategia

Este apartado sirve de resumen de toda la entrevista de manera que incide sobre temas ya tocados, pero desde una perspectiva más global.

Aquí nos hemos interesado por los aspectos más generales de la empresa o ente seleccionado, alguno de los cuales se han ido configurando en los apartados anteriores, como es su misión y visión, sus objetivos y sus principios de gestión.

Aparte se le preguntó por sus acciones de sostenibilidad en su proyecto y sus ideas sobre su mejora de la competitividad y la expansión para el futuro respecto a los diferentes mercados en los actúa o piensa actuar, para terminar sobre una pregunta general sobre las claves del futuro en el ámbito de actuación de su negocio.

g) Claves del éxito y resultados. Efectos directos, indirectos y difusores

Finalmente se han analizado los resultados del proyecto desde sus diversas facetas, tanto la económica, como la social, la tecnológica y la referente a la propia actividad turística



Igualmente se hace referencia cuando se ha considerado de interés, a los efectos indirectos e inducidos dentro y fuera del turismo, de manera que se construya un “árbol de reacciones” general sobre sus entornos territoriales, sociales y económicos.

8. Tipología de las innovaciones

El equipo de trabajo ha distribuido cada caso según los tipologías de las innovaciones que contiene. Para ello hemos seguido nuestro propio constructo teórico y el Manual de Oslo, distinguiendo dos grandes tipos de innovaciones: tecnológicas y no tecnológicas. Dentro de las innovaciones tecnológicas se encuentran la innovación en productos/servicios y la innovación en los procesos productivos. En el caso de las innovaciones no tecnológicas se incluyen las innovaciones organizativas (distinguiendo entre innovaciones en las prácticas de gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, management y estrategia, organización del trabajo y las relaciones con agentes externos) y las innovaciones comerciales o en marketing.

No obstante, ultimamente han surgido otros tipos de innovación relevantes que como pone de manifiesto el estudio “Agenda Estratégica de la Innovación para hoteles, restaurantes y agencias de viajes” del MTA – CONET (2012), se trata de las innovaciones basadas en los sistemas de información y las innovaciones relacionadas con las prácticas de gestión del medioambiente.

Una vez sistematizadas estas tipologías y excluyendo aquellas que podemos considerar sectoriales, quedarían los grupos que se detallan en el cuadro siguiente:

CUADRO 5
Tipos de innovaciones

	1º	2º	3º		
A. Productos y servicios	11	2	13	26	24,5%
B. Procesos	6	3	9	18	17,0%
C. Organizativas	4	5	9	18	17,0%
D. Comercial o de marketing	2	2	4	8	7,5%
E. Sistemas de información	2	6	8	16	15,1%
F. Medioambiental	2	8	10	20	18,9%
Total	27	26	53	106	100%
%	52%	48%	100%		



TIPOS DE INNOVACIONES

- a) Innovación en productos/servicios:
- b) Innovación en procesos:
- c) Innovación organizativa:
- d) Innovación comercial o en marketing:
- e) Innovación en sistemas de la información
- f) Innovación medioambiental

Nota.- La mayoría de los casos tienen varios tipos de innovaciones,

Para ello se han utilizado una escala de medición que distinguen en cada caso si las innovaciones han sido principales, secundarias o nulas, a fin de simplificar los resultados y hacerlos más visuales como puede comprobarse en el cuadro adjunto.

Como puede ser una respuesta múltiple he considerado que cada caso pueda presentar tres tipos de innovaciones, calificándolas como “1” si son principales o de gran impacto, y “2” si son secundarias.

Es necesario señalar que dichas valoraciones son subjetivas, ya que han sido desarrolladas de forma conjunta entre los “facilitadores” de cada caso de éxito, expertos en el sector turístico de cada región analizada y el equipo redactor de este trabajo.

Como podemos ver en el cuadro nº 6 casi la cuarta parte (24,5%) son innovaciones de “productos o servicios”, seguidas de las “medioambientales” con un 18,9%, las de “procesos” y “organizativas”, alcanzan ambas el 17% cada una. Los “sistemas de información” alcanzan el 15% del total y, las que menos suponen son las “comerciales y de marketing” con el 7,5%.

En cuanto la distribución entre de primer y segundo orden (importancia) tienen lógicamente una distribución muy similar con el 52% y 48% respectivamente.



CUADRO 6
 Tipos de innovación de cada caso examinado

Empresas	Tipos de Innovación		
1 Bodegas Monge	A.1	F.1	E.2
2 Abierto por obras	A.1	B.2	F.2
3 Gijón Calidad	C.1	E.1	F.2
4 Hotel Literario San Bieito	A.1	C.1	E.2
5 Idiso	D.1	E.2	
6 Peter Diving	B.1	F.1	C.2
7 Tarraco Viva	A.1	D.2	
8 Trip4real	B.1	C.2	E.2
9 Foodies	A.1	E.2	
10 Hall Street	B.1	E.1	
11 El Hotel del Juguete	A.1	C.2	
12 Instituto de Calidad Turística Española	B1	E.2	
13 Segittur	B.1	C.1	F.2
14 Acevin	A.2	C.1	F.2
15 Qualifica	B.1	A.2	D.2
16 Zizerones	A.1	B.2	C.2
17 Room Mate	A.1	D.1	F.2
18 Júcar	A.1	C.2	F.2
19 GlassBack	A.1	E.2	
20 Hotel Domótico Adealba	A.1	B.2	F.2

Tipos de innovación	Orden
A Productos y servicios	1 Primer orden
B Procesos	2 Secundaria
C Organizativa	
D Comercial o de marketing	
E Sistemas de la información	
F Medioambiental	



9. Las opiniones externas

En este caso se han valorado también cada uno de los casos examinados por parte de los técnicos exteriores (facilitadores) y del propio equipo de trabajo. Para ello se han considerado una escala de cinco niveles, nula (1), escasa (2), media (3), abundante (4) y elevada, considerando de una parte el grado de innovación y, por otra, el de la aplicación de las nuevas tecnologías.

Si sumamos los puntos otorgados a la innovación y a las nuevas tecnologías, nos da 85 la primera sobre 77 la segunda, lo que supone una ligera ventaja en los casos examinados, de la innovación (52,47% sobre 47,53%).

Por otro lado, la frecuencia más puntuada es el 8, con nueve casos, seguida del 10 y el 7 con cuatro cada uno.

Los que han alcanzado la máxima puntuación de 10 son “abierto por obras”, “Hotel literario san Bieito”, “GlassBack” y “Hotel Domótico Adealba”.

De todos modos es de destacar la alta valoración en general que los especialistas han otorgado a este tipo de acciones en los casos que se ha seleccionado y sometido a examen.



CUADRO 7
Importancia de la innovación y de la aplicación de nuevas tecnologías

Empresas	Innovación	Aplicación de nuevas tecnologías
1 Bodegas Monge	5	3
2 Abierto por obras	5	5
3 Gijón Calidad	4	4
4 Hotel Literario San Bieito	5	5
5 Idiso	3	5
6 Peter Diving	4	4
7 Tarraco Viva	4	3
8 Trip4real	4	4
9 Foodies	4	4
10 Hall Street	4	5
11 El Hotel del Juguete	5	3
12 Instituto de Calidad Turística Española	4	3
13 SEGITTUR	4	5
14 Acevin	3	3
15 Qualifica	4	3
16 Zizerones	4	4
17 Room Mate	4	4
18 Júcar	5	2
19 GlassBack	5	5
20 Hotel Domótico Adealba	5	5

Escala: 1 al 5

- 1 Muy poca
- 2 Poca
- 3 Media
- 4 Mucha
- 5 Excelente

3

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES





Abierto por Obras



1. Introducción

En este caso que nos ocupa, la originalidad da claro pie a la innovación. Una originalidad atrevida, pues es raro que algo que tenga que ver con la obra edificatoria y sus derivados se convierta en centro de atención turística y sobre todo, sea visitable. Normalmente las obras limitan, prohíben, nos ahuyentan de los lugares donde se producen. En este caso atraen, se exhiben, incitan a ser visitada, todo ello, además, en clave de constructo turístico de éxito.

La persona entrevistada, Beatriz Taramundi Argüeso, es Directora de Administración de la Fundación Catedral de Santa María.

2. Descripción del proyecto empresarial

La Fundación Catedral Santa María creada en 1999, aunque comenzó realmente su andadura en junio de 2000, nació para poner en marcha el ambicioso proyecto de restauración y rehabilitación integral de la Catedral de Santa María bajo un Plan Director multidisciplinar que acogía todas las ramas. Su origen fue la necesidad de solucionar los problemas de estabilidad de esta antigua catedral de Vitoria, de estructura gótica, cuya fundación se data en el S. XVII, y que amenazaba de derrumbe, habiéndose desprendido varias piedras en la nave central.



Esto llevó a suspender el culto en 1994 e iniciar una serie de obras de gran envergadura que perduraron prácticamente hasta este mismo año, 2015 en que volvió a abrirse para los oficios religiosos.

Estas excavaciones dieron ocasión a una serie de descubrimientos de gran interés y directamente relacionados con la historia de la propia ciudad y con su configuración. Estos restos dataron en el SVIII una aldea, Gasteiz, edificada en este promontorio con materiales evanescentes, barro, paja y madera. Posteriormente, se incorpora la piedra y en el S.XI se construye la primera muralla, pudiéndose distinguir al menos, tres iglesias superpuestas.

Es en este momento cuando nace la idea de mostrar al público, no solo la catedral, sino las obras de restauración y los descubrimientos que se iban sucediendo, todo bajo el sugestivo título de “Abierto por obras”®.

A esto hay que añadir la aparición de la obra del afamado escritor Ken Follett, “Un mundo sin fin”, inspirada en este monumento, como continuación de su obra de éxito “Los pilares de la tierra”, hecho que ayudó también a divulgar este lugar y su proceso de recuperación.

Aunque nuestro interés, sobre todo, es destacar los aspectos turísticos del proyecto, hay que tener siempre presente el carácter integral y sostenible del mismo, y es esto lo que confiere a la Fundación Catedral Santa María y a su proyecto una gran riqueza ya que sus efectos y beneficios se extienden y llegan a todos los ámbitos, desde la restauración monumental, la regeneración urbanística, el desarrollo turístico y cultural, el avance científico y de investigación, los aspectos formativos, la recuperación histórica, la autoestima e identificación ciudadana y potenciación económica y social de la ciudad en general, que encontró en este monumento un referente en el cual apoyar su imagen.

Mediante este proceso se persigue finalmente, la consolidación de las actividades generadas en torno a la Catedral haciendo de ella un elemento activo y clave en la vida de Vitoria, mediante el desarrollo de todas sus potencialidades, algunas de ellas puestas ya exitosamente en práctica. Se intenta, también, inducir una sostenibilidad permanente, necesaria para poder garantizar su conservación en el futuro y el disfrute de las generaciones venideras y de sus beneficios potenciales, vinculándolos a la propia ciudad.

Bajo esta perspectiva, el proyecto “Abierto por obras”® ha situado a la ciudad de Vitoria en una posición destacada en el mapa turístico español, siendo la base de apoyo de otros proyectos turísticos que se desarrollan en la actualidad.



El proyecto “Abierto por obras”® nace de la Fundación Catedral Santa María, formada por la Excm. Diputación Foral de Álava, cuyo Diputado General es el presidente del Patronato de la misma, el Excmo. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y el Obispado de la Diócesis de Vitoria.

Esta fundación es la principal responsable del conjunto del proyecto, aunque en él, como veremos han participado varios socios y recibido numerosos apoyos y subvenciones a lo largo del tiempo según sus necesidades.

El objetivo de esta Fundación va más allá de la propia restauración del edificio, en la que es impulsora y ejerce funciones de control, sino que, junto con la actividad de visitas, también desarrolla actividades culturales, didácticas y turísticas para su puesta en valor, constituyéndose en un instrumento de dinamización cultural para la ciudad y su centro histórico.

Estas actividades culturales como conferencias, conciertos, representaciones, seminarios y cursos, edición de publicaciones o la organización de talleres y cursos de oficios tradicionales..., han llegado a tener arraigo y ser referencia mediática, como por ejemplo, las visitas y conferencias de figuras literarias de prestigio, como Saramago, Pablo Coelho, Ken Follett, etc.

Como ya se ha dicho, la Fundación tiene tres socios, la Diputación Foral de Álava, el Ayuntamiento de Vitoria - Gasteiz y el Obispado de Vitoria, recayendo la presidencia en el Presidente de la primera institución.

Está localizada en Vitoria, en pleno centro histórico, junto a la catedral que le da su nombre, Calle Cuchillerías 95.

Es difícil conocer la facturación al estar algunas de sus actividades en concesión. Como referencia se puede dar la cifra de entre 80.000 y 120.000 visitas en los últimos años.

La Fundación tiene seis trabajadores fijos y ninguno eventual. Sin embargo, la gestión de visitas, a cargo de la concesionaria EULEN, tiene a su cargo 16 guías y 5 celadores.

Por otro lado están las personas que intervienen en los trabajos de restauración y rehabilitación, en un número variable, estructurados en campañas y financiados en la mayoría de los casos por terceros, dependen mucho de la intensidad de los programas y de la disponibilidad de fondos.

Es evidente que el avance de las obras condicionarán mucho las posibilidades futuras, sin embargo, se considera como cierto un aumento de las visitas como consecuencia



de la consolidación del producto, las promociones del mismo y el apoyo de otras actividades en la ciudad que liberan sinergias con esta.

Aunque la crisis ha afectado al desarrollo de algunos proyectos de excavaciones y de restauración, el futuro está garantizado por el apoyo de la Fundación y de las instituciones que en ella participan, especialmente los socios financieros y la Universidad del País Vasco como apoyo científico e investigador.

3. Modelo de negocio

Es evidente que la elaboración de productos turístico-culturales no es nueva y que tal vez la más antigua sea la visita a monumentos patrimoniales. El hecho diferencial y que confiere a este caso innovación y creatividad es, por un lado hacerlo durante las obras de restauración y basándose en parte en ellas, y, por otro, dotarlo todo de un fuerte contenido interpretativo con una visión global de todo el proceso.

El presupuesto de la Fundación es supera actualmente los 25 millones de euros, la mayor parte de ellos aportados por las entidades de la Fundación para la financiación general de la misma. Sin embargo, otras entidades aportan cantidades de importancia, como, por ejemplo, el Ministerio de Fomento y el Ministerio de Cultura del Gobierno Central a través del programa del “1% cultural” dedicado a Catedrales, que destinaron su aportación a la restauración. El Gobierno Vasco colabora con una cantidad para obras, conceptos y actividades de puesta en valor y musealización. Por su parte, Caja Vital Kutxa patrocinó en su totalidad el Programa de Visitas Guiadas “Abierto por obras”® durante varios años. Así mismo la Agencia para la Rehabilitación Integral de la Ciudad Histórica de Vitoria-Gasteiz financió las visitas guiadas a la muralla y destinó una aportación para las actividades culturales que gestiona la Fundación, ahora esa financiación llega a través del Dpto. de Promoción Económica del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. No se debe olvidar las aportaciones de la Universidad del País Vasco, aunque en buena medida sean especialmente importantes las que proceden del capital humano tanto de investigadores como de estudiantes en prácticas.

También existen aportaciones, en este caso más variables, de patronos, tanto empresas como personas individuales, de diversa entidad, destacando la recibida para la restauración del pórtico del “World Monument Fund” de Nueva York.

No hay duda que el producto principal es la propia visita al monumento y sus alrededores sobre el que se ha ido profundizándose y versionando según los avances de las investigaciones y de la adaptación a las diferentes demandas que han ido pareciendo en el mercado.



La visita puede ser sólo a la catedral (la más simple), o a esta y a la muralla, o a esta y a la torre y también a la muralla y a la Iglesia de san Vicente, y a los murales del casco histórico (esta ya fuera y ajena a la catedral).

También existen visitas guiadas para niños y sólo a las policromías del pórtico en un espectáculo de luz y sonido, llamado el “Pórtico de la Luz” basado en los concienzudos estudios realizados por los restauradores sobre las distintas etapas y coloraciones que esta pieza de singular valor ha ido pasando a la largo de la historia.

Como dijimos, aparte las visitas, la fundación tiene una intensa actividad cultural que sirve de apoyo y referencia directa o indirecta al proyecto de “Abierto por obras”® y que se va programando anualmente según las posibilidades.

Entre estas actividades hay que destacar por su importancia y porque ya ha celebrado su treinta y dos edición, el festival de Música Antigua de Álava, así como los festivales de Órgano y de Música clásica.

Entre las dificultades que se encontró este proyecto, destaca como más importante la de hacer compatible las visitas con las obras eliminando riesgos de accidentes e interferencias. Esto se logró mediante la imaginación y los estudios colaborativos entre todas los departamentos, incluyendo la dirección técnica (arquitectos, arqueólogos, historiadores, geólogos, etc.) y la dirección administrativa (economistas, abogados, diplomados en turismo, etc.).

Otro problema, que luego vino a solucionar el proyecto, este ya desde una perspectiva turística, es el débil posicionamiento de la ciudad de Vitoria en el mercado turístico y la propia confianza de los vitorianos y las empresas implicadas en el futuro de la iniciativa. Lo cierto fue que por esta confianza y el apoyo de los gestores de este producto, Vitoria tomó carta de naturaleza en el mapa turístico español y ayudó de esta manera a otros productos locales (gastronómicos, culturales, deportivos...) a alcanzar una notoriedad que hasta ahora carecían, liberando así una serie de sinergias que potenciaron la “marca” Vitoria y ofertaron una serie de posibilidades de ocio, empleo y proyección exterior a la propia población local.

La demanda es mayoritariamente nacional, aunque también hay flujos internacionales, especialmente ingleses y francesas, muchos debidos a los peregrinos del Camino de Santiago.

La procedencia siguen siendo de los grandes mercados nacionales, especialmente Madrid y Cataluña, y los países más próximos, como Portugal, Francia e Inglaterra.



No obstante sus acciones promocionales de mano del Gobierno Vasco, cubren áreas más amplias.

Aparte de la página web institucional, “Abierto por obras”® va de la mano de la Consejería del País Vasco y de Turespaña a las diferentes eventos y ferias que estos acuden y que son de interés para el producto destino especialmente aquellos que destacan por sus contenidos culturales.

Igualmente usa su gabinete de prensa para difundir los eventos culturales que se llevan a cabo dentro de la Fundación.

El principal proyecto de futuro es la formación de un museo sobre el edificio que sirva también de interpretación del mismo, en los dos niveles de subsuelo de la catedral excavados para la consolidación del edificio y que servirán para este fin.

También está previsto continuar con el plan de excavaciones, no solo en la catedral, sino también en los alrededores dentro del casco antiguo de Vitoria.

4. La innovación

En realidad lo más importante de los productos de “abierto por obras” es la innovación, aunque está también sin duda, apoyada en las nuevas tecnologías, que van desde los sistemas de prospección y de rehabilitación y los vídeos interpretativos, al espectáculo de policromías del pórtico, capaz de repasar las diferentes imágenes que mostró esta pieza a lo largo de la historia.

Es la idea de “Abierto por obras”®, ya difundida y copiada por varias actuaciones monumentales, la principal innovación, pero no es menos importante su gestión conjunta en los campos de la cultura, el patrimonio y el turismo, vinculados a la marca de ciudad de Vitoria.

Evidentemente el ser los primeros en poner en práctica la idea de hacer las prospecciones arqueológicas y la rehabilitación un motivo de visita, pero también el hecho de hacerlo bajo el principio de sostenibilidad, con una fuerte participación de los agentes implicados.

Desde el principio, la Fundación contó con la colaboración de la Universidad del País Vasco, especialmente con su Departamento de Arqueología y con la Escuela de Arquitectura. También suscribe acuerdos temporales con diversas instituciones culturales vascas y del resto del mundo.



En los próximos años se tienen como objetivos, aparte de avanzar en el tema propio de las prospecciones y excavaciones arqueológicas, profundizar en el tema interpretativo, que ahora se limita a los vídeos introductorios, lo que sin duda implicará nuevas aplicaciones tecnológicas para transmitir más vivencias a los visitantes. Esto se producirá de maneja especial en el tema de la musealización de las plantas inferiores. Sin embargo, aun no se han concretado que proyectos van a desarrollarse, entre otras razones, por falta de medios para hacerlo.

En el fondo de esta innovación está un nuevo modo de comprender la relación entre cultura y turismo mucho más colaborativa y generadora de sinergias, donde además la población local y la sociedad en general sale más beneficiada, frente a una visión excluyente, celosa en sus competencias frente a otras administraciones y que no comparte el ideal común del beneficio social. De esta manera el turismo se convierte en un aliado de la cultura, siempre con una visión respetuosa y siguiendo el principio de la sostenibilidad.

La innovación de “abierto por obras” debería servir de ejemplo a otras muchas actuaciones en el mundo, muchas veces conflictivo, del turismo cultural.

5. La cultura organizativa

Respecto a la cualificación de la mano de obra, los seis trabajadores fijos de la Fundación tienen titulación universitaria, incluso los guías son también graduados y/o diplomados. No ocurre lo mismo con los celadores con formación secundaria y primaria, aunque reciben formación suficiente para el desempeño de sus tareas dentro de sus competencias.

En cuanto a las personas que intervienen en las excavaciones o las tareas de restauración tienen una alta cualificación, excepto los estudiantes becarios en periodo de formación y los peones que trabajan en funciones auxiliares.

Las edades de los trabajadores fijos oscilan entre los 37 y 51 años, pudiendo considerarse como una plantilla joven.

En cuanto a la organización, la Fundación Catedral Santa María cuenta con tres niveles operativos, Gerencia y Dirección Técnica, Área Jurídico-Administrativa y Área de Gestión del Conocimiento y Divulgación.

La propiamente administrativa se encarga, sobre todo, de los temas legales y económicos; la técnica, responsable de los temas patrimoniales y culturales en general,



y la de Gestión del conocimiento. Aparte está todo lo referente a las visitas que está adjudicada a una empresa externa, pero que se controla desde las áreas administrativa y técnica. Todo ello, evidentemente, bajo la supervisión e iniciativas del Gerente y de el Consejo de la propia Fundación.

La distribución de los trabajadores son tres en el área administrativa y tres en la técnica y de gestión del conocimiento y divulgación.

Desde la perspectiva de la capacitación, no existe un plan formación como tal, sino que se van elaborando e impartiendo cursos según las necesidades para el desarrollo de competencias y actualización de los conocimientos. En estos intervienen también la Universidad del País Vasco y la Empresa EULEN, responsable de las visitas con apoyos del Gobierno Autónomo.

Como ya hemos comentado, la Fundación tiene un área operativa de gestión del conocimiento, desde donde se establecen acuerdos con la Universidad del País Vasco y con otras instituciones y empresas privadas mediante los cuales optimiza y comparte información, especialmente de cara al acceso a clientes potenciales y a la aparición de nuevos segmentos de mercado, especialmente entre los llamados destinos y demandas emergentes.

Igualmente los grupos científicos participantes tienen, no en el ámbito de la Fundación, pero en razón de su trabajo en la misma, acuerdos con otros departamentos y asociaciones, nacionales e internacionales, para el mejor desarrollo de sus conocimientos.

En lo que la promoción se refiere, el proyecto “Abierto por obras”[®] acompaña a la Consejería de Turismo del Gobierno Vasco, en prácticamente en todas las promociones de interés que este realiza, por si mismo o acompañando a Turespaña, igualmente participa en “fan trips y word shops” que suelen organizarse todos los años en el destino.

Los componentes de la Fundación se reúnen periódicamente en su Consejo Genral para analizar el desarrollo del proyecto y tomar las medidas pertinentes

El mayor reconocimiento que se le ha otorgado a este proyecto es el “Europa Nostra” (2002), el máximo galardón europeo en recuperación y conservación del Patrimonio Cultural. Tiene, además, premios de la consejería de Turismo del País Vasco y otros en el ámbito cultural y de la restauración.

Desde una perspectiva turística, merece destacar la certificación de calidad que le ha sido concedida por Tripadvisor, el portal de viajes más grande del mundo y el más utilizado por los usuarios de internet para expresar sus opiniones sobre servicios



turísticos que ha reconocido la excelencia de la Catedral de Santa María, y la destaca como un destino turístico muy atractivo para los viajeros.

Este galardón es consecuencia de la calidad de las opiniones y comentarios que han dejado en esta página web quienes visitaron el templo vitoriano el año pasado y sólo se concede a aquellos destinos que reciben opiniones excepcionales por parte de los viajeros de forma continuada.

En el caso de la Catedral de Santa María se Vitoria-Gasteiz, se reconoce su excelencia en hospitalidad, atención y experiencia turística. Asimismo, a juicio de los usuarios de esta página, “abierto por obras” es considerado como un atractivo turístico de primera categoría.

6. Organización y estrategia

El criterio de sostenibilidad ha estado presente siempre en este proyecto. Algunas actuaciones concretas al respecto son:

- La restauración se ha realizado manteniendo lo más fiel posible a la estructura primitiva de los edificios y demás elementos.
- En la restauración de los cimientos se ha procedido a recuperar la obra primitiva, sin añadir técnicas modernas.
- Las escaleras para acceder a las obras se han construido con materiales autóctonos.
- Se ha garantizado la accesibilidad a las diferentes partes de la catedral mediante dos elevadores estratégicamente dispuestos y sin apenas impacto visual.
- Se ha tratado siempre de respetar las fuentes históricas y documentales de manera que sea el propio visitante el que aventure opiniones fundamentadas sobre las mismas.
- El proyecto está integrado dentro del programa “Vitoria destino sostenible”

En realidad, aunque el programa “Abierto por obras”[®] 2000 - 2012, ya está acabado, las actuaciones continúan, tanto en excavaciones como en otros aspectos de interpretación, y, sobre todo, en lo que se refiere a los dos niveles del subsuelo de la catedral, donde irá ubicado el museo y centro de interpretación, así como otras ofertas culturales.



Aunque la promoción continúa en la líneas señalada anteriormente de la mano de las instituciones de comercialización turística y cultural del Ayuntamiento de Vitoria, Gobierno Vasco y de España, el posicionamiento actual en el mercado del proyecto y su propio “prestigio corporativo” continuarán siendo la principal baza competitiva, a pesar de que primera ventaja de “originalidad” ya es compartida por otros “productos culturales”, como, por ejemplo, el que ha puesto en marcha la Comunidad Autónoma de Madrid.

Su presencia en el ciberespacio y en las redes sociales debería también constituirse en una ventaja competitiva, sobre todo teniendo en cuenta el entorno tecnológico en que se encuentra ubicado el proyecto.

Teniendo en cuenta que es el mercado de proximidad más Madrid y Cataluña, los que actualmente domina la visita, es el resto de España y el mercado europeo los objetivos prioritarios, aparte de las sinergias que puede generar el Camino de Santiago, con su fuerte penetración en el mercado.

En primer lugar la clave fundamental seguirá estando en la característica de “Abierto por obras”®, actuaciones que cada vez serán más pasadas que presentes, pero de continuarán de una u otra forma.

Otra clave será la continuación y profundización de las funciones de interpretación y sostenibilidad ya iniciadas, que deben de aumentar su competitividad.

Por último, la estabilidad institucional de la Fundación, hasta ahora probada, y la suficiencia económica del proyecto deben de considerarse también factores clave para la continuidad y éxito del proyecto.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

El caso de “Abierto por obras”®, como su misma idea quiere indicarnos, no está cerrado ni en sí mismo ni en las aplicaciones posibles y futuras de nuevas tecnologías tras el completo desarrollo de su primer plan. La interpretación con iluminación selectiva del pórtico de la catedral es sólo un ejemplo de lo que puede hacerse como instrumento de interpretación en este monumento.

Los dos niveles inferiores, incluso el interior del templo, ofrecen grandes posibilidades para la realidad virtual y aumentada.



Aparte, desde la página web y otros sistemas de comunicación, el mensaje de este proyecto puede ser conocido por muchos colectivos que se interesen por él en un futuro.

Se ha pensado igualmente mejorar los modos de comunicación dentro de sus relaciones en el ciberespacio, tanto desde su página web, como dentro y mediante las redes sociales de uso común (Facebook, LinkedIn, Twitter, ...).



Acevin



1. Introducción

La asociación española de pequeñas y medianas ciudades vitivinícolas, Acevin, es uno de los mejores ejemplos que existen a nivel nacional, de una asociación que no es directamente turística y que con pocos medios ha desarrollado una experiencia asociativa y exitosa sobre la gestión y promoción de un segmento turístico poco conocido hace unos años, y que en gran parte, gracias a su impulso, se ha convertido en una actividad turística generadora de empleo y riqueza, y sobre todo, de gran potencial futuro.

La entrevista se realizó con los dos técnicos de Acevin y con su Presidente, D. Diego Ortega, el cual señaló la situación actual, modelo de gestión, innovaciones aportadas, problemática y perspectivas de futuro, incidiendo en la importancia de la cooperación público privada como elemento de éxito de que el turismo enológico tenga la importancia actual en nuestro país. En sus palabras, “en este sentido uno más uno, son cinco”.

La estrategia de Acevin es clara, poner en valor el potencial vitivinícola de las zonas productoras de España, con una clara visión turística, que sirva de elemento de dinamización económica para dichas comarcas.

Como se ha señalado, Acevin no es una asociación turística, ya que trabaja en otros ámbitos, como el de la promoción cultural del territorio, la rehabilitación del patrimonio arquitectónico o la protección de los recursos naturales, aunque el sector donde ha desarrollado una actuación más valorada, ha sido el enoturismo y su producto “Las Rutas del Vino”.



Fruto de ese trabajo es que actualmente aglutina a 450 municipios, con una población de unos tres millones de personas, y a unas 2.000 empresas, presentándose como uno de los proyectos turísticos más innovadores e integrales de los desarrollados últimamente, “Las Rutas del Vino de España”, donde se pueden encontrar un producto integral, complejo y completo, que hace de su visita una experiencia turística extraordinaria.

2. Descripción del caso de éxito

Acevin es el acrónimo de la “Asociación española de pequeñas y medianas ciudades vitivinícolas”. Acevin, como asociación legalizada, nace en 1994, estando actualmente su oficina técnica y presidencia en la ciudad de Alcázar de San Juan, aunque es importante señalar el año 2001, fecha en la que la Asociación inicia su colaboración con la Secretaría de Estado de Turismo para el desarrollo del Proyecto Rutas del Vino de España, como un punto de inflexión en la asociación que implicó una defensa más sólida de los intereses de sus asociados y del fomento del enoturismo.

Lo primero que puede observarse es que es una asociación joven, que en tan poco tiempo ha sabido innovar de una forma única y diferencial en el ámbito del enoturismo en España.

La razón de su creación, tal y como señala en su acta fundacional, es que las Ciudades del Vino integradas en ACEVIN, unidas por características y problemáticas similares, se proponen agrupar intereses y esfuerzos con el fin de disponer de un espacio e instrumentos de reflexión y de análisis estratégico que ayuden a tomar decisiones y realizar propuestas en los ámbitos de potenciación de la agroindustria, planificación urbanística, cultura y turismo vitivinícola, patrimonio industrial, creación de instrumentos de promoción local y de diversificación de la actividad económica.

Según se señala en el artículo 4 de sus estatutos, la asociación tiene los siguientes objetivos:

- Promover y colaborar en las acciones concretas que tengan por finalidad el desarrollo y la diversificación económica de sus comunidades.
- Promover y facilitar las adaptaciones e iniciativas que sean necesarias con tal de incrementar la competitividad de la industria vitivinícola y en cualquier caso mantener e incrementar el nivel de bienestar económico y social de las ciudades miembros.
- Estudiar todas las formas de intercambio cultural, científico, tecnológico y económico entre los municipios de la asociación.



- Estimular todas las relaciones y los intercambios entre las diferentes ciudades miembros en aquellos ámbitos de interés coincidentes y entre estas y otras instituciones y empresas especialmente relacionadas con la producción y comercialización vitivinícola.
- Cooperar en la definición de una nueva estrategia especialmente en el ámbito de la formación profesional y del mercado de trabajo, en el marco industrial, urbanístico, cultural y del medio ambiente.
- Organizar encuentros y actividades que tengan como objetivo el intercambio de conocimientos y experiencias sobre los proyectos de desarrollo y diversificación económica.
- Cooperar con las ciudades europeas del vino a través de RECEVIN (Red Europea de Ciudades del Vino)

Actualmente, los socios de ACEVIN son:

- Asociación Rutas del Vino y del Brandy del Marco de Jerez
- Ayto. Chiclana de la Frontera
- Ayto. El Puerto de Santa María
- Ayto. Jerez de la Frontera
- Asociación para la Promoción del Turismo del Vino (AVINTUR)
- Ayto. Aguilar de la Frontera
- Ayto. Lucena
- Ayto. Montilla
- Ayto. Moriles
- Ayuntamiento de Guadix
- Diputación Provincial de Granada
- Ayto. La Palma del Condado
- Mancomunidad de Desarrollo del Condado de Huelva
- Asociación Centro Integral para el Desarrollo de la Viticultura y Enoturismo de la Serranía de Ronda (Ruta del Vino y las Bodegas de la Serranía de Ronda)
- Ayto. Ronda
- Asociación para la Promoción Turística del Somontano
- Ayto. Barbastro
- Asociación para la Promoción Turística de la Ruta del Vino del Campo de Cariñena
- Asociación para la Promoción Turística Ruta de la Garnacha
- Ayto. Cariñena
- Comarca Campo de Borja
- Comarca Comunidad de Calatayud
- Comarca Campo de Cariñena
- Ayto. Cangas de Narcea
- Ayto. Villarrobledo
- Asociación Ruta del Vino de La Mancha
- Ayto. Alcázar de San Juan
- Ayto. Campo de Criptana
- Ayto. Herencia
- Ayto. Manzanares
- Ayto. Socuéllamos
- Ayto. Tomelloso
- Ayto. El Tobo
- Ayto. Corral de Almaguer
- Ayto. Miguel Esteban
- Ayto. Aranda de Duero
- Ayto. Lerma
- Consorcio Ruta del Vino Ribera del Duero



- Diputación Provincial de Burgos
- Asociación para el desarrollo del enoturismo en El Bierzo
- Ayto. Cacabelos
- Ayto. Gordoncillo
- Asociación Ruta del vino de Rueda
- Ayto. Medina del Campo
- Ayto. Peñafiel
- Ayto. Rueda
- Ayto. Cigales
- Mancomunidad Tierras de Medina
- Ayto. Toro
- Ayto. Sant Sadurní D'Anoia
- Ayto. Vilafranca del Penedés
- Consorci de Promoció Turística de Lalt Penedés
- Diputación Provincial de Girona
- Asociación Ruta del Vino de Lleida-Costers del Segre
- Ayto. Lleida
- Asociación ruta del vino de Alicante
- Ayto. Pinoso
- Diputación Provincial de Alicante
- Asociación ruta del vino de la DO Utiel-Requena
- Ayto. Requena
- Asociación Ruta del vino de Ribera del Guadiana
- Ayto. Almendralejo
- Ayto. Villafranca de los Barros
- Diputación Provincial de Lugo
- Asociación Ruta do Viño do Ribeiro
- Asociación Ruta do viño do Rías Baixas
- Ayto. Cambados
- Ayto. Tías
- Asociación Ruta del Vino de Tenerife
- Ayto. Icod de los Vinos
- Ayto. Tacoronte
- Asociación para el desarrollo de la Rioja Alta (Rioja Alta, había una errata)
- Ayto. Aldeanueva de Ebro
- Ayto. Logroño
- Mancomunidad de Abalos, Briñas, Briónes y San Vicente de la Sonsierra
- Asociación Ruta del Vino de Bullas
- Asociación Ruta del Vino de Jumilla
- Asociación Ruta del Vino de Yecla
- Ayto. Bullas
- Ayto. Jumilla
- Ayto. Yecla
- Ayto. Estella-Lizarra
- Ayto. Olite
- Ayto. Viana
- Grupo de Acción Local de la Zona Media de Navarra
- Asociación para la promoción del turismo y la economía "Rut del Vino de la Rioja Alavesa"
- Ayto. Laguardia
- Cuadrilla de Ayala
- Diputación Foral de Alava
- Asociación de Turismo Ayala - Alto Nervión - Aiaratur

Tal y como se ha señalado, la sede central de ACEVIN, desde su fundación hasta ahora se encuentra en la sede del Ayuntamiento de Alcázar de San Juan, en Plaza España, s/n. El presidente de la Asociación es actualmente el Alcalde de Alcázar de San Juan, y la composición de la Junta Directiva es:



cargo	nombre y apellidos	entidad	provincia
Presidente	Diego Ortega Abengózar	Ayto. de Alcázar de San Juan	Ciudad Real
Vicepresidente 1º	Antonio Real Granados	Ayto. de Jerez de la Frontera	Cádiz
Vicepresidente 2º	Enrique Jiménez Sánchez	Ayto. de Jumilla	Murcia
Vicepresidente 3º	Pilar Montes Lasheras	Ayto. de Logroño	La Rioja
Secretario	Pere Regull Riba	Ayto. de Villafranca del Penedès	Barcelona
Tesorero	Javier Alejandro Rojas Andrés Carlos	Ayto. de Aranda de Duero	Burgos
Vocales	Carlos González Jairego	Ayto. de Almendralejo	Badajoz
	Antonio Cosculluela Bergua	Ayto. de Barbastro	Huesca
	José Manuel Amezaga Cuende	Ayto. de Laguardia	Álava
	José Antonio Haya Barbero	Ayto. de Requena	Valencia

El presupuesto anual de Acevin es de unos 150.000 euros al año, repartidos de la siguiente forma:

- Cuota de socios: 70 %
- Convenios o Subvenciones de la Administración del Estado: 30 %

No obstante, hay que señalar que los ayuntamientos ponen a personal propio, oficinas, etc., que no son aportaciones presupuestarias pero que obviamente podrían ser cuantificadas y verse aumentado significativamente dicho presupuesto. También hay que señalar que cada “ruta del vino” tiene su presupuesto, estructura de personal, órganos directivos, etc. Hay que recordar que cada “Ruta del Vino” tiene su Ente Gestor que se incorpora a la iniciativa “Rutas del Vino de España” que se integra dentro de Acevin.

Otro de los aspectos que merece especial mención es el bajo número de trabajadores de la asociación, ya que en la oficina técnica solo hay dos personas y otra en administración (con dedicación no exclusiva), aunque pertenecen al organigrama del ayuntamiento de Alcázar de San Juan, personal de una alta cualificación que hacen posible el funcionamiento de la organización y de todas sus iniciativas enoturísticas.

Como previsión, los responsables de Acevin consideran que hay demanda de nuevas incorporaciones de socios para los próximos años, señalándose que en cada una de las Juntas Directivas, siempre hay alguna solicitud de incorporación a la Asociación.

Actualmente, se estima que directa e indirectamente (a través del Club de Producto Rutas del Vino de España) se integran en Acevin más de 3.000 ayuntamientos y



empresas, concretamente unos 400 ayuntamientos y unas 2.600 empresas, muestra evidente de la importancia de la asociación y sus proyectos en favor del desarrollo del mundo del vino y su relación con el turismo.

3. Modelo de negocio

La estrategia de ACEVIN es la de valorizar el potencial endógeno de las zonas y ciudades donde el cultivo y elaboración del vino han sido y son la base productiva en torno a las cuales se han configurado históricamente. Las ciudades del vino promueven la valorización de este sector con el fin de potenciarlo como motor de otras actividades (desarrollo turístico, promoción económica, empleo, etc.)

De esta forma, la actividad principal de ACEVIN, tal y como señalan sus estatutos es “promover y colaborar en las acciones que tengan por finalidad el desarrollo y la diversificación económica de sus comunidades”. Por ello, y aunque no se diga explícitamente en ese primer objetivo, es claro, según resalta su Presidente, D. Diego Ortega, que “la relación del turismo y el vino es esencial para conseguir ese objetivo”.

La presencia del vino como base productiva agroindustrial actúa como eje articulador de actividades diversas: a las actividades tradicionales vitícolas y vinícolas de cultivo, elaboración y distribución del vino se agregan un conjunto de actividades conexas y complementarias. De esta forma, las actividades turísticas sobre las que trabaja ACEVIN para alcanzar sus objetivos, son las siguientes:

- Marketing turístico
- Museos del vino
- Restauración y actividades culinarias
- Hoteles y alojamientos
- Tiendas especializadas y pequeño comercio
- Rutas del Vino

Como otras líneas de actividad de la asociación, no relacionadas directamente con la actividad turística, sus responsables señalan las siguientes:

- Promoción cultural del territorio
- Recuperación y promoción del patrimonio arquitectónico e histórico
- Fiestas populares
- Rehabilitación del patrimonio arquitectónico
- Actividades Comerciales:
- Publicaciones, Organización de ferias, actos



- Técnicas informáticas de comercialización y promoción
- La protección de los recursos naturales:
 - Depuración y reciclaje de agua
 - Protección de zonas naturales
 - Producción biológica
 - Ordenación del territorio

En definitiva, Acevin es mucho más que las Rutas del Vino, aunque si bien es cierto que el proyecto que podríamos denominar más “innovador” son estas rutas, un producto innovador, complejo y completo, basado en la unión y cooperación de empresas e instituciones con la visión global que aunque se dediquen a lo mismo no son competidores, sino socios en un proyecto conjunto.

Las dificultades iniciales, sobre todo a partir del impulso realizado en 2001, vinieron dadas por el hecho de que las “Rutas del Vino”, eran un producto muy “complejo e innovador”, lo que hacía que no fuera entendido por muchos ayuntamientos, bodegas y otras instituciones públicas a las que se le presentó la idea. A esto había que añadir, en los inicios del proyecto, la falta de financiación, que a su vez dificultaba contar con los equipos técnicos adecuados.

Una vez “entendida” la iniciativa, obtuvo una estupenda acogida, pudiéndose poner en marcha el proyecto, contratar a un mínimo equipo técnico e iniciar las propuestas planificadas.

En cuanto al mercado del Enoturismo, la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) ha puesto en marcha sobre la demanda del turismo del vino, el Observatorio Turístico de las Rutas del Vino de España (hay también otro observatorio del vino dentro de ACEVIN dedicado a estudiar la evolución de los mercados del vino en los distintos países y de los diferentes tipos), la herramienta de análisis de más utilidad en la actualidad para conocer la evolución del enoturismo español. El estudio, basado en encuestas, arroja un perfil del enoturista que lo identifica como de procedencia nacional, de amplio espectro generacional, sin distinción de sexo, que viaja acompañado o en grupo, se interesa sobre todo por las bodegas y la gastronomía de la zona y manifiesta un alto grado de satisfacción sobre su experiencia turística en las Rutas del Vino

Una de las características más destacadas es la que se refiere al modo de organización del viaje, donde hay un aumento de las reservas realizadas a través de Internet. El 25,4% de las reservas se hacen por este medio, un porcentaje similar al de las personas que se presentan en la Ruta sin haber reservado previamente (25,3%).



La demanda enoturística en España sigue siendo mayoritariamente nacional, si bien se observa que, muy poco a poco, la internacional va creciendo, con los mercados alemán y británico como principales emisores. Los resultados de las encuestas también concluyen la prevalencia de los grupos de amigos sobre los familiares en cuanto a la forma de organización del viaje, y destacan la regularidad de grupos organizados.

En relación a la procedencia de los visitantes nacionales, aumenta nuevamente el mercado catalán, llegando al 24,55% del total. En segunda posición estaría la Comunidad Valenciana, con un 15,88%. Otros mercados de interés son Andalucía y Castilla y León pero, en general, hay un movimiento de visitantes de un amplio número de Comunidades Autónomas, de donde se deduce un interés particular por parte de gran cantidad de españoles y de todos los territorios del país.

En cuanto a las motivaciones que impulsan a los visitantes a acercarse a los territorios enoturísticos nacionales, los resultados generales apuntan, con preguntas multirespuestas, a las visitas a bodegas (48%) y la gastronomía (44,9%) como factores motivadores inicialmente en el momento de elegir destino, seguidos más de lejos por el conocimiento de la cultura y patrimonio vitivinícola de la zona (31,8%). También se observa un significativo aumento de actividades de tipo cultural como complemento a las actividades principales en la visita a una Ruta del Vino.

El gasto medio diario de los visitantes a las regiones enoturísticas ha sido de 85,4 €, con una notable diferencia entre el gasto medio diario de los españoles (77,8 €) y de los extranjeros (104,5 €). Aun así, el enoturismo sigue siendo una fuente importante de ingresos, pues el gasto de los enoturistas españoles es superior al gasto medio diario de los turistas españoles (77,8 € frente a 31,9 €, según datos de Familitur y Egatur).

El Presidente de ACEVIN, resalta como dato positivo la consideración del enoturismo como una actividad transgeneracional, al ser un producto consumido por todas las franjas de edad (a excepción de las más jóvenes). Esto supone también la necesidad de un ejercicio de segmentación de la demanda.

Por ello, y como proyectos de futuro, se debe tener en cuenta que es necesario disponer de una oferta complementaria gastronómica variada y de calidad en cada zona será un elemento determinante durante los próximos años, así como reforzar los recursos patrimoniales y culturales. De manera general, destaca la importancia por una mayor apuesta por los mercados internacionales. Así, uno de los grandes retos para el enoturismo en España para los próximos años será lograr posicionarse realmente como un destino enoturístico reconocido, que pueda competir con Francia, Italia o Estados Unidos



Son muchas los proyectos futuros de Acevin, entre los que podemos señalar los siguientes:

- Potenciación del enoturismo
- Recuperación ambiental
- Fomento patrimonial
- I+D+i en Biomasa y energía
- Nuevos yacimientos de empleo
- Potenciar las Rutas del Vino, concretamente en:
 - Ampliar el portafolio de productos
 - Presencia en spain.info potenciando su promoción en todo el mundo
 - Creación de nuevas rutas del vino
 - Firma de nuevas iniciativas con los Ministerios de Agricultura y Turismo
 - Captar una mayor cuota de mercado del sector turístico

4. La innovación

Una de las bases de todos los proyectos de Acevin están relacionados con la innovación conjunta entre los organismos públicos implicados y las Pymes que intervienen en la iniciativa, es decir, esencialmente entre Bodegueros y los Ayuntamientos.

En este epígrafe se exponen tres proyectos a iniciativas de ACEVIN desarrollada en los últimos años y que consideramos que mayor grado de innovación presentan desde distintos ámbitos:

- Territorios Enoturísticos Socialmente Responsables (2009 - 2011)
- VinQual (2004 - 2007)
- Vintur (2004 - 2006)
- Yacimientos del Vino (2001 - 2004)

Hacia un modelo de Competitividad, Sostenibilidad y Gobernanza en el Medio Rural: Territorios Enoturísticos Socialmente Responsables. Aprobado dentro de la convocatoria de ayudas del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino para el desarrollo de Proyectos Piloto en el marco de la Red Rural Nacional, desde finales del 2009 hasta finales de 2011, ACEVIN ha trabajado a través de este proyecto junto con los territorios enoturísticos que habían creado o estaban trabajando por crear Rutas del Vino.

El objetivo del proyecto era articular una estrategia de desarrollo rural, de proyecto integrado de territorio, a partir de acciones basadas en la innovación tecnológica y la



innovación social, que persigan el crecimiento económico sostenible, el mantenimiento y la generación de más y mejores empleos, que resuelvan necesidades de carácter social y medioambiental y que atiendan a los nuevos retos institucionales y de gobernanza participativa. Es decir, el proyecto piloto pretendía convertir el espacio territorial, socioeconómico y cultural de las Rutas del Vino de España en Territorios Socialmente Responsables, aplicando el concepto de Responsabilidad Social al ámbito territorial, socioeconómico y cultural de las Rutas del Vino.

Las zonas de intervención del proyecto afectaron a 14 Comunidades Autónomas, 27 provincias y 450 municipios, implicando a una población de 2.900.000 habitantes y alrededor de 2.000 empresas.

Entre otras actuaciones, a través de este proyecto se desarrollaron:

Acciones de Sensibilización y Reconocimiento: Se llevaron a cabo jornadas y seminarios sobre RSE, sostenibilidad y calidad dirigidas a empresas, gestores del territorio, asociaciones y colectivos del tercer sector.

Definición y Desarrollo de los TESR: Se elaboró el Marco Conceptual, la Carta del Enoturismo Sostenible y Responsable y el Manual Operativo de Gestión de un TESR. También se establecieron Pactos por un TESR y Planes de Sostenibilidad y Competitividad en cada zona de intervención.

Acciones de Adaptación-Formación: Se desarrollaron planes de formación para empresas, trabajadores/as y gestores del territorio. También se prestaron servicios de consultoría online y se han elaborado herramientas informáticas de apoyo y Guías de Sostenibilidad Turística para las empresas.

Este proyecto era innovador en su enfoque ya que planteaba incorporar el modelo de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad a todo el territorio enoturístico y en la gestión del producto turístico con la implicación de todos los agentes del territorio.

VinQual. Es el proyecto desarrollado por la Agrupación de Desarrollo VIA VINUM, integrada por 10 entidades públicas y privadas, y liderada por ACEVIN, en el marco de la 2ª Fase de la Iniciativa Comunitaria Equal. Un proyecto de carácter experimental que se ha desarrollado en cuatro de las Rutas del Vino del Club de Producto “Rutas del Vino de España”.

VINQUAL se planteó con el objetivo de impulsar la adaptación de los trabajadores y trabajadoras y de las empresas que conforman el producto turístico Rutas del Vino de España a los procesos de cambio generados por la prestación de nuevos servicios (vin-



culados al turismo), la implantación de normas de calidad (normas de autorregulación del producto Rutas del Vino de España), la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, la introducción de medidas para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas.

Para ello se planteó un modelo de intervención basado en un itinerario de adaptación de empresas y su personal que se articulaba en torno a las tres fases de intervención:

- Sensibilización y concienciación
- Diagnóstico de necesidades
- Planes de adaptación que contemplan programas de formación, asistencia técnica y fomento de la cooperación

Un proyecto innovador desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos a una actividad novedosa, tal y como era el enoturismo a gran escala.

Vintur. ACEVIN, junto con las Asociaciones homólogas de Francia (RAVIVIN) e Italia (Città del Vino) participó en el Proyecto VINTUR de la Iniciativa Comunitaria Interreg III. Este proyecto, liderado por el Ayuntamiento de Vilafranca del Penedès y por la Red Europea de Ciudades del Vino (RECEVIN), tenía como finalidad última la de establecer una estrategia enoturística común a todas las ciudades y regiones del vino de Europa.

A través de VINTUR, se sentaron las bases para alcanzar este objetivo de definición de un modelo europeo de enoturismo sostenible basado en la cooperación de todos los agentes públicos y privados vinculados al territorio. Fruto del diálogo, la coordinación y el consenso de la red VINTUR, de la que ACEVIN formó parte activa, quedaron definidos los procedimientos internos y requisitos que permitirán la consolidación, en el seno de RECEVIN, de un Sistema de Gestión de la Calidad del Enoturismo a nivel Europeo que, ajustándose a las realidades y regulaciones existentes en Europa, normalizará la metodología para la puesta en marcha, desarrollo y reconocimiento de las Rutas del Vino en Europa.

Un proyecto innovador desde el punto de vista de la cooperación entre distintos territorios enoturísticos de Europa con visión de sostenibilidad y calidad.

Los Yacimientos del Vino. ACEVIN lideró, dentro de la 1ª Fase de proyecto de la Iniciativa Comunitaria Equal, el Proyecto Los Yacimientos del Vino, con la participación de 21 administraciones públicas locales y 8 organizaciones privadas.



Los Yacimientos del Vino, tenía como objetivo impulsar la creación de empresas vinculadas al turismo del vino entre colectivos con especiales dificultades de acceso al empleo mediante la puesta en marcha de dispositivos integrados de Animación, Aprendizaje, Asesoramiento y Acompañamiento. De este modo, se integraba plenamente en la filosofía de trabajo de ACEVIN al partir de una premisa clara: un producto turístico de gran potencial como las Rutas del Vino genera nuevas oportunidades de negocio y huecos de empleo que podrían aprovecharse, mediante un sistema de intervención adecuado, para la creación de nuevas empresas por parte de colectivos con especiales dificultades.

Entre los resultados cabe destacar que a través de este proyecto se atendieron a más de 2.500 personas, se trabajó con casi 300 emprendedores/as, se apoyó la creación de 180 empresas, se impartieron más de 200 acciones formativas y se desarrollaron multitud de materiales y guías de formación y asesoramiento empresarial. Pero desde un punto de vista cualitativo, los Yacimientos del Vino no solo demostró que el enoturismo o turismo del vino puede entenderse como un aliado para generar nuevas empresas y nuevos empleos en los territorios vitivinícolas, sino que, a la vez y con la creación de estas nuevas empresas, permitió reforzar y consolidar el producto turístico de muchas de las Rutas del Vino, entonces incipientes o en fase de creación.

Un proyecto innovador desde el punto de vista del apoyo a los emprendedores que quisieran crear una Pyme en un nuevo ámbito turístico, tal y como era la relación entre el vino y el turista.

En cuanto a la colaboración de Acevin con organismos públicos, hay que incidir en la voluntad y ejecución práctica de la asociación para innovar en actividades relacionadas con nuevos “productos turísticos”, y ello lo hace especialmente en coordinación con:

- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Turismo
- Centros Tecnológicos en I+D+i en producción del vino (para actuaciones relacionadas con la protección del medio ambiente en el proceso de producción vitivinícola, aún en proyecto)
- Red Europea Recevin, impulsado por Acevin y la Città del Vino (Asociación italiana)

5. La cultura organizativa

En cuanto a la organización interna de la asociación, para pertenecer a ACEVIN, se puede hacer desde tres perspectivas distinta, según las necesidades de cada uno de los integrantes de la asociación, tal y como señalan los Estatutos de la asociación:



Socios ordinarios. Podrán formar parte de la asociación, todos aquellos municipios y mancomunidades o asociaciones de municipios pertenecientes al ámbito geográfico de una Denominación de Origen vitivinícola. Será necesario para el acceso a la condición de socio ordinario que la actividad económica relacionada con la agroindustria del vino en el territorio representado por el ente local, sea predominante sobre el restante de las actividades, y que el grado de dependencia de su riqueza industrial o comercial, respecto a esta actividad, se considere importante para el desarrollo equilibrado de la población.

Socios colaboradores. Podrán formar parte de la asociación, todas aquellas personas jurídicas, públicas y privadas, que de alguna forma estén vinculadas a la viticultura o puedan aportar esfuerzos y puntos de vista que contribuyan de manera favorable a la consecución de los fines que se propone la asociación. Los socios colaboradores tienen derecho a voz, pero no al voto.

Socios Patrocinadores. Podrán pertenecer a la asociación socios patrocinadores, sin derecho a voz ni a voto. En este sentido, se podrán establecer convenios de patrocinio en relación con los diferentes proyectos que la asociación se proponga llevar a cabo.

En cuanto a la oficina técnica de Acevin la componen 2 personas cualificadas y con amplia experiencia en la gestión de proyectos innovadores y generadores de empleo y riqueza. Tal y como se ha señalado, la exitosa gestión de sus múltiples proyectos con un equipo técnico tan reducido es debido a la alta cualificación y entrega de los mismos.

Además, del propio equipo técnico de Acevin, hay que incidir en el apoyo que distintos ayuntamientos asociados prestan a la asociación a través de determinados funcionarios que trabajan de forma total o parcial para las distintas iniciativas que emanan de Acevin de forma general y de las Rutas del Vino a nivel particular. Concretamente, los responsables de la asociación inciden en que todos los miembros de la Junta Directiva tienen al menos a una persona que se dedican a estas actividades.

Incidir en que además de este equipo técnico, cada Ruta del Vino tiene un Ente Gestor con personalidad jurídica y un organigrama propio y que también impulsa el enoturismo a nivel de su propio territorio. Cada Ruta del Vino tiene su estructura, de la cual hay que señalar que, en la mayoría de los casos, los presidentes son personas del sector privado, con un técnico especializado y, en ocasiones, contratación de asistencias técnicas, para proyectos específicos.

No obstante, es necesario señalar que no existe un modelo de gestión única de “Ruta del Vino” y que existen muchos modelos según territorio, con diferencias significativas en:



- Personal contratado
- Presupuesto
- Asistencias técnicas desarrolladas
- Proyectos futuros
- Relación con los Grupos de Acción Local

Lo que si se comparte es la cualificación del personal, la inmensa mayoría de ellos son licenciados y licenciadas universitarias especialistas en materia de desarrollo local y gestión de proyectos, siendo muchos de ellos graduados en turismo

Acevin participa de forma directa en los principales eventos turísticos a nivel nacional y en los grandes foros nacionales e internacionales relacionados con el Enoturismo. A su vez, está presente en las ferias turísticas y en los eventos donde el turismo y el turismo del vino tiene un papel relevante, siendo invitado con mucha frecuencia a explicar su innovadora idea en Congresos y Seminarios.

Como principales premios otorgados, cabe señalar el recibido en FITUR 2008 como Premio al “Mejor Producto Turístico de Turismo Activo” o el de la Universidad de Nebrija en 2010 como “Mejor Producto Turístico Nacional”.

Por último, señalar en este epígrafe que Acevin organiza sus propios Premios de Enoturismo Rutas del Vino de España en los que, con distintas categorías, premia a iniciativas y establecimientos enoturísticos de sus Rutas del Vino.

6. Organización y estrategia

Si ACEVIN tiene una estrategia concreta a potenciar y con garantía de éxito basada en la cooperación, en la unión de Pymes e Instituciones, este proyecto es las “Rutas del Vino”. Proyecto que han impulsado y mimado y que ha sido hasta el momento un elemento dinamizador y creador de empleo y riqueza en las comarcas vitivinícolas, con los lógicos problemas de gestión, pero con unos resultados más que satisfactorios.

Por ello, se presenta uno de los proyectos turísticos más innovadores e integrales de los desarrollados últimamente en España, es este caso a iniciativa de ACEVIN, denominado “Las Rutas del Vino de España”, donde se pueden encontrar un producto integral, complejo y completo, que hace de su visita una experiencia turística extraordinaria.

Las Rutas del Vino de España son un producto turístico innovador, temático, cultural, gastronómico y de interior. Se basa en la integración de los recursos y servicios turísticos de interés de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad y la



vocación vivencial. Es un producto que se asienta sobre una estrategia de desarrollo socioeconómico integral del territorio, de cooperación público-privada y de valorización de la identidad y cultura vitivinícola del destino.

El proyecto Rutas del Vino de España nace en el año 2001, a iniciativa de ACEVIN y con el apoyo de la Secretaría de Estado de Turismo para empezar a trabajar en la definición y desarrollo de las normas de regulación de la calidad de este producto turístico.

La colaboración se inició en el marco del Programa “Calidad en los Productos Turísticos”, integrado dentro del Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000-2006) cuyo objetivo era trabajar en el diseño y desarrollo de nuevos productos turísticos que dieran lugar a la diversificación y desestacionalización de la oferta turística española.

IMAGEN 1



Tal y como se señala desde ACEVIN, el trabajo desarrollado ha permitido consolidar una marca turística de calidad que es referente nacional cuando hablamos de enoturismo o turismo del vino. El apoyo prestado por la Administración del Estado a través de los Ministerios de Turismo y Agricultura, así como el interés creciente entre los medios de comunicación y agentes del sector turístico lo confirma. De hecho, al inicio del proyecto se contaba con seis destinos enoturísticos piloto; hoy se dispone de un Club de Producto turístico integrado por 23 Rutas del Vino certificadas con-



forme a la marca Rutas del Vino de España y otros muchos destinos que, al amparo de la Asociación, están trabajando para integrarse en el Club. Asimismo, las Rutas del Vino de España están integradas dentro de la oferta turística que se promociona en el extranjero a través de los canales de Turespaña, como la Web www.spain.info, las Oficinas Españolas de Turismo, etc.

Otra estrategia de ACEVIN en relación a las Rutas del Vino es la de impulsar el desarrollo de Rutas del Vino basadas en criterios de competitividad, pero también de sostenibilidad y compromiso social. En este sentido, ya se ha mencionado anteriormente el proyecto de Territorios Enoturísticos Socialmente Responsables que se llevó a cabo hace unos años y cuya filosofía se mantiene, de modo que algunas de las Rutas que integran el Club de Producto son especialmente activas en el desarrollo de actuaciones relacionadas con la sostenibilidad turística, el turismo medioambiental y el turismo accesible para todas las personas.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

La innovación que ha llevado al éxito a Acevin, el aspecto esencial del proyecto y uno de los componentes que debe tomarse como ejemplo para otras experiencias afines, es que la unión de Pymes e Instituciones es básica a la hora de enfocar una iniciativa con garantías. Aspectos claves como la unión y la cooperación, se ha hecho realidad y Pymes relacionadas con el mundo del vino y del turismo se han unido, trabajando conjuntamente, con la visión de que no son competidoras, sino complementarias, para posicionar a las Rutas del Vino como una realidad en España. Esa es una de sus principales innovaciones, inmaterial, intangible, pero esencial, la cooperación empresarial e institucional.

Un elemento teórico que se unen en la mayoría de los planes de desarrollo, tanto de territorios como de segmentos turísticos, es que se debe apostar por la cooperación y coordinación entre las empresas e instituciones que están implicadas en dicha zona o actividad. Por desgracia, ese elemento teórico y esencial no se traslada de forma frecuente a la práctica, siendo la iniciativa de Acevin un caso de éxito donde su principal factor clave es dicho elemento intangible y gratuito, pero que tantas sinergias conlleva para alcanzar los objetivos previstos en muchos proyectos de desarrollo.



Bodegas Monge



BODEGAS MONJE
EL SAUZAL - TENERIFE

ESTABLECIMIENTO FUNDADO EN 1750

1. Introducción

Cualquier proyecto de éxito tiene dentro nombres propios, líderes más o menos visionarios que lo impulsan y dan forma. Pero hay proyectos que están inexorablemente unidos a personas. Este es el caso de las Bodegas Monge en el que sobre una tradición centenaria la quinta generación de propietarios de una bodega, encarnada hoy por Felipe Monge, ha construido una apuesta turística desde el campo de la enología, la cultura y el senso.

Es sin duda un proyecto de futuro y también para el futuro, que ya está siendo recogido como legado que obliga y renace en la siguiente generación de la familia Monge.

La entrevista se realizó a Felipe Monge, Gerente y propietario de la empresa Bodegas Monge.

2. Descripción del proyecto empresarial

Las Bodegas Monge es una empresa familiar con orígenes en mitad del siglo XVIII cuya proyección actual se debe a la voluntad y visión de su actual gerente y propietario, Felipe Monge, que con una visión estratégica y moderna de lo que podría ser el devenir de la bodega, combinando sabiamente la labor vitivinícola con actividad turística y de ocio, dentro siempre de una sostenibilidad muy vinculada a la cultura vernácula,



el paisaje y el medio natural, ha logrado llegar a construir una empresa realmente paradigmática en el campo de la innovación turística.

Punto clave de su proyecto es la reforma y ampliación de la bodega (1983), que con una inversión de más de tres millones de euros, cuyo principal objetivo fue acomodar y modernizar las instalaciones vitivinícolas a las necesidades de futuro, con un fuerte componente tecnológico y de modernización, al mismo tiempo que creaba espacios escénicos de gran belleza y funcionalidad para el enoturismo, adaptados, además a las necesidades actuales de accesibilidad.

Para ello, bajo la antigua bodega, magníficamente conservada y que se usa como recepción y “capilla” como suele denominarse en estas instalaciones, se excavaron cuatro niveles en los que en los dos primeros se desarrolla la actividad puramente enológica, tanto maquinaria de tratamiento como guarda de vinos y laboratorio, y los otros dos se centraron más en la de interpretación y desarrollo cultural en espacios socializados para estos temas. Al terminar la obra se volvió a cubrir con la misma tierra desplazada para conservar las condiciones climáticas y de conservación ideales para los vinos y un espacio mágico para la imaginación.

Actualmente Bodegas Monge se puede considerar un ejemplo pionero en enoturismo, y un producto innovador en turismo, fruto de la visión clarividente de su gerente y propietario.

La empresa, de carácter familiar, nace en 1.750 como una empresa de vinos, aunque también la finca ha producido siempre otros productos agrícolas, centrada en los mercados locales de la isla de Tenerife, aunque eventualmente también exporta fuera del archipiélago.

En 1956, de la mano del padre del actual propietario, se incorpora a su principal actividad vitivinícola nuevas tecnologías y modernos modos de producción, aunque sigue siendo su principal actividad la producción de vinos de calidad.

En 1983 entra la quinta generación y tras una fuerte inversión de más de tres millones de euros, se da un considerable giro a la actividad productiva mediante la ampliación y modernización de la empresa y su preparación para su inclusión en la cadena productiva del turismo, la cultura y el ocio. Es en este momento donde podemos decir que aparece la innovación vinculada al turismo y la aplicación de nuevas tecnologías.

La iniciativa es en su concepción y desarrollo puramente personal de su propietario y gerente Felipe Monge, lo cual no quiere decir que en determinados momentos no



existan colaboraciones de empresas turísticas (fundamentalmente agencias de viajes) y culturales para determinados desarrollos concretos.

La empresa se localiza en el Municipio de El Zauzal, en Tenerife, Camino Cruz de Leandro, 36 y su objetivo principal actual combina la producción de vinos con el turismo, elementos culturales y de ocio en general. Su capacidad de producción es de 160.000 litros suficiente para procesar la cosecha propia, aunque también se adquiere mosto en otros agricultores de pagos próximos a la bodega.

Su financiación es en un 40% con fondos propios estando el resto cubierto por créditos a largo plazo de entidades financieras.

La facturación anual en 2013 fueron 600.000 euros de los que el 25% proceden de actividades turísticas y culturales, con unas previsiones de crecimiento de duplicar las ventas en un periodo de cinco años.

El número de trabajadores es de diez fijos más los precisos para la vendimia y otras labores agrarias (varían entre 15 y 35).

Los objetivos de crecimiento de la empresa se centran como hemos dicho, en duplicar las ventas en un periodo de cinco años, basándose, de un lado en la expansión de las actividades culturales, turísticas y de ocio, y, de otro, en el incremento de la producción vitivinícola y, sobre todo, de las exportaciones a países como Estados Unidos y Canadá.

3. Modelo de negocio

Evidentemente la actividad principal de una bodega es la producción y venta de vinos. Sin embargo, Bodegas Monge es mucho más que una bodega. Es una bodega con restaurante, visitas, tienda de venta, catas comentadas, zona de guarda de vinos para clientes externos, celebración de eventos y... espectáculos eróticos de alta calidad.

Como hemos dicho el producto principal son los vinos de gran calidad, todos ellos basados en uvas autóctonas, algunas de ellas recuperadas por la propia bodega. Esto permite darle un carácter de autenticidad y sostenibilidad a la bodega que impregna a todo el negocio, al mismo tiempo que logra introducir elementos diferenciales en la producción con sus correspondientes efectos sobre el mercado y los precios.

Pero el producto principal relacionado con el turismo son los espectáculos eróticos, que se titulan “wine sex”, que se celebran en cada estación, y que consisten en representaciones tematizadas en el vino, que durante una cena y sin caer nunca en la por-



nografía, trasladan a los asistentes a un mundo de “senso” mediante la insinuación, la provocación y la estética del cuerpo y del gesto.

Este mismo juego erótico entra el “barril de los deseos” (fantasy barrel) donde, en forma de pozo, los visitantes arrojan sus íntimas apetencias, algunas de las cuales milagrosamente se cumplen. También los espectáculos son acompañados de menús afrodisíacos preparados cada uno para la ocasión.

Dentro de la empresa pueden distinguir las siguientes líneas de actividad:

- Ventas y guardas de vinos. Venta de sus vinos acompañados de catas y posibilidad de guardar vinos (de la bodega o no) en una cueva preparada para ello y de la cual cada persona tiene sus llave.
- Visitas y catas. Interpretación de la naturaleza. Visitas de grupos e individuales de personas interesadas en el vino, con interpretación de esta cultura (video sobre los ruidos del vino) y vinculadas también al medio ambiente mediante visitas a su entorno. Las bodegas pueden ser visitadas todos los días en el horario habitual para el público general de 10:00 a 19:00 hrs., en las que se podrá degustar sus vinos y tomar algunos aperitivos. También está a disposición su restaurante - terraza en horario de 11:00 a 18:00hrs todos los días (excepto lunes) y la celebración de eventos (pequeños congresos y reuniones). Se aprovecha el espacio escénico para reuniones, sobre todo de grupos de amigos y PYME'S, apoyándose también en los servicios de restauración y catas de vinos.
- Restauración. Restaurante abierto a la calle, pero también enfocado a las reuniones y eventos de la bodega. La carta está muy relacionada con la gastronomía local, teniendo como proveedores muchos pequeños agricultores y ganaderos de la isla, recuperando productos tradicionales de las islas que están en trance de perderse, como es el caso del cerdo negro. Ofrece también desayunos típicos canarios.
- Tienda de ventas de vinos, productos típicos (gastronomía tradicional bajo la marca “cosas del pater” y set de winw sex). Aprovecha todas las actividades anteriores y los espectáculos culturales y de “winw sex” para vender productos propios y relacionados con la gastronomía.
- Espectáculos culturales y de “wine sex”. Es su eje de atracción turística, junto con las visitas de grupos, principal y el más llamativo por su creatividad e innovación. Aparte de la temática erótica también se han desarrollado otros productos culturales, como pintura, teatro, moda y tai chi.



En resumen y según la página web de la propia bodega en ella se pueden desarrollar las siguientes actividades:

- Reuniones de trabajo
- Celebraciones
- Comidas de empresa
- Presentación de productos
- Conciertos
- Actos culturales
- Exposiciones
- Catas de vinos
- Degustaciones gastronómicas

Las principales dificultades al comienzo del proyecto empresarial se centra en la necesidad de invertir en una idea novedosa, más de tres millones de euros, para un mercado en que está acostumbrado a aventuras mucho menos arriesgadas y lo difícil de hacérselo comprender a las instituciones y los agentes empresariales. También encontrar a las personas adecuadas que compartieran la idea del emprendedor y tuvieran capacidad de plasmarla dentro de su negocio.

Esto sigue siendo un auténtico desafío según las opinión de su gerente, ya que impide que se desarrolle hasta un punto crítico la demanda enoturística. Las bodegas que realizan visitas organizadas de calidad no pasan de tres, por lo que tampoco se genera una corriente consolidada hacia este segmento.

En cuanto al aspecto comercial, desde el punto de vista enológico el principal mercado es el local (Tenerife), aunque últimamente también está exportando vinos a Estados Unidos y Canadá, donde están teniendo gran aceptación. El tamaño de la bodega, la falta de un sentimiento “localista” del consumidor de vinos canario, la fuerte competencia de los vinos peninsulares y el propio aislamiento de la zona, convierte a los mercados de los países de alta renta y cultura vinícola en una oportunidad para poder encajar este tipo de vinos de calidad y precio superior a la media.

Hay que insistir en que el problema general de los vinos canarios es que, a pesar de su tradición y antecedentes, son bastante desconocidos en los mercados externos y que en los locales tienen una gran competencia, sobre todo en precios, con los peninsulares. Además, como acabamos de apuntar, aun no ha calado en buena parte de la población canaria la idea de “pedir vinos de la tierra “.

Desde el punto de vista de las actividades de la empresa relacionadas con el turismo, aparte de un mercado local fiel, están sobre todo los turistas residenciados, especial-



mente los alemanes y los rusos. Sin embargo, es en este segmento donde se puede y debe crecer más, sobre todo en lo que a las visitas a bodega se refiere, ya que dentro del turismo de masas, cada vez hay una mayor sensibilidad a los aspectos culturales y dentro de ellos a los gastronómicos.

Para la venta de vinos, limitada por la propia capacidad de producción, el mercado exterior que actualmente se ha iniciado (UAS y Canadá y algunos países europeos) tiene bastantes posibilidades, pero aun más, la expansión en el mercado local con una fuerte demanda de los turistas que puede actuar de agente publicitario exportador, cuando exista un mayor aprecio y conocimiento de los vinos propios en Canarias. Los mercados potenciales para los productos enoturísticos son, sobre todo, los actuales flujos turísticos de la isla, en sus segmentos más interesados en experiencias enogastronómicas y otros más genéricos que entren en circuitos organizados al efecto.

Es evidente que esto no significa tanto un esfuerzo promocional, como de aparición de “promotores de oferta” y de labor de concienciación en la que deben de ser protagonistas principales las administraciones, que quieran ofertar visitas más cercanas a la cultura local y vinculadas con el medio. Los instrumentos de marketing que usa principalmente la empresa es su propia página web, de excelente factura, y su posicionamiento en google, así como en las redes sociales. No obstante, su principal arma es la difusión que los propios clientes hacen de sus ofertas. también tiene una persona dedicada exclusivamente a la tarea comercial que debe de abarcar tanto los aspectos enológicos como los turísticos, lo que le exige un gran esfuerzo al tratarse de mercados diferentes.

El proyecto de futuro fundamental es aumentar la producción vitivinícola mediante la adquisición de mostos a agricultores de la zona y aumentar las visitas y los eventos culturales y de wine sex para hacer más rentable estas líneas de producción. Sin embargo, esto se continuaría haciendo con la mesura y cuidado que supone el respeto a la línea de desarrollo sostenible que esta bodega ha venido siguiendo desde su creación.

4. La innovación

La empresa tiene incorporados tecnologías modernas a la elaboración y embotellado de vinos, así como un laboratorio propio llevado por un excelente enólogo. Aparte, tiene un vídeo de interpretación de cada una de las fases de la elaboración de los vinos y su relación con la cultura y el folklore popular. En los espectáculos se usan también modernos aparatos de apoyo para la luz, el sonido y la imagen. También cuenta la empresa con una página web propia, amplia y bien desarrollada.



Es aquí donde reside la novedad y el interés de esta empresa, relacionar el mundo del vino, en sus más diversas expresiones, con el del sexo, de un modo sutil, más insinuante que preciso y acudiendo en la forma y la expresión a un lenguaje artístico, que ha tenido una plena aceptación.

En cuanto a su posicionamiento en el mercado, la mayor ventaja competitiva ha sido la originalidad de la idea por un lado y su manera de expresarla por otro, ambas han dotado al producto de una gran singularidad de difícil imitación. También hay que considerar como elemento de competitividad la creación de un espacio escénico y de interacción, en la propia estructura de la bodega, creado para tal fin, que si se hubiera limitado a las labores vitivinícolas no existiría y que ninguna bodega de la zona lo posee. Es toda esa combinación de factores lo que hace diferente y único le producto global de las Bodegas Monge.

En lo que se refiere a la gestión del conocimiento, se plasma en la colaboración con instituciones, principalmente, en los diversos acuerdos de colaboración con Turismo de Tenerife, especialmente en acciones promocionales. También colabora con el Aula de Enogastroturismo que tiene la Universidad de La Laguna en aspectos de investigación y diseño de proyectos. Pero sobre todo su disposición a firmar acuerdos es elevada considerando siempre las sinergias que pueden desprenderse de los mismos.

Desde el punto de vista enológico se continúa investigando sobre variedades de uvas autóctonas, así como apoyando la recuperación de la gastronomía canaria. También desarrolla producciones de vino personalizadas, basadas en nuevas técnicas como la maceración carbónica. En cuanto a las actividades enoturísticas, el propio desarrollo de los proyectos actuales va a llevar a nuevas opciones en las líneas iniciadas en el campo de la cultura y el arte de forma que se aproveche más y mejor el espacio escénico creado.

5. La cultura organizativa

De los seis trabajadores fijos, la mitad tiene titulación universitaria, siendo el resto de grado medio. Los trabajadores eventuales, vinculados a las labores agrarias, tienen, por lo general, estudios primarios. Las personas que intervienen en los eventos sociales y culturales lo hacen en calidad de autónomos.

La empresa se estructura en cuatro departamentos: de viticultura, administración, bodega, restauración y catering, que lleva también la tienda, comercialización y ventas, y eventos culturales. Desde la gerencia se coordinan todos ellos.



En cuanto a la distribución del personal según edad y departamento encontramos al de viticultura con dos empleados entre los 25 y 50 años; el de enología, también con dos empleados entre 30 y 40; el de enoturismo, con cuatro personas entre 25 y 40; y el de comercialización y administración, que en este caso tiene tres empleados entre los 25 y 35 años.

El personal fijo acude a los cursos sobre aspectos enológicos de interés. En cuanto a los aspectos turísticos, llevados directamente por la gerencia, la formación viene de la práctica de la actividad misma, aparte del intercambio de ideas y experiencias en los foros y ferias a los que acude.

Dado que una gran parte de las reservas se hacen por internet, se tiene una amplia base de datos sobre clientes y personas interesadas en las diferentes actividades que se llevan a cabo, a la que hay que añadir al material que proporciona las visitas a la página web. Los acuerdos con agencias e instituciones permiten también obtener y gestionar información dentro de lo que una PYME de esta dimensión puede permitirse. También su presencia en las redes sociales le permite acceder a contactos de personas interesadas en el mundo del vino y sus aplicaciones en la cultura y en el ocio.

La empresa está dentro de las organizaciones empresariales de la Isla, así como en la denominación de Origen Tacoronte - Acentejo, ahora en plena transformación para formar una DO única de Islas Canarias. También está en ACEVIN, Rutas del Vino de España, club con orientación turística de cada vez mayor implantación desarrollado desde Turespaña.

La empresa acude anualmente a FITUR, sobre todo para establecer contactos con posibles clientes y conocer las novedades que hay en el tema de enoturismo. También asiste a algunas ferias específicas de vinos y de gastronomía.

En cuanto a la cultura corporativa la propia dimensión de la empresa no tiene mucho sentido este tipo de reuniones que se llevan a cabo entre el equipo gestor cada vez que surge necesidad de las mismas.

La bodega obtuvo una mención especial en la I edición de los premios Enoturismo de ACEVIN - Rutas del vino de España, en la modalidad de Innovación Calidad y Desarrollo Sostenible. También tiene dos premios del Cabildo de Tenerife uno al desarrollo rural y otro a la conservación y recuperación del paisaje.



6. Organización y estrategia

La sostenibilidad en todos sus aspectos es un principio de actuación de la empresa que va desde el cuidado de la viña, hasta el fomento y conservación de la cultura popular en sus diversas manifestaciones como la gastronomía, la artesanía, la música y el mundo rural en general. Todos estos temas se ven plasmados en las diversas actuaciones de la empresa, como es la interpretación del entorno (video de acogida a los turistas), enología (cultivo de especies autóctonas), restauración (recuperación y fomento de la gastronomía tradicional canaria), cultura (apoyo a los jóvenes creadores),...

Mención especial merecen las actuaciones sobre el paisaje, elemento fundamental de la imagen de la propia empresa y en cuya conservación se implica, no solo en sus propiedades, sino también en mantener las alledañas, con las que colabora comprando sus productos o, incluso la propiedad cuando son abandonadas y esto es posible.

Como ya se ha dicho en otro lugar el objetivo principal es el aumento de visitas a la bodega y de la demanda de la línea “win sex” y otros productos de carácter cultural, hacia donde se dirigen los esfuerzos principales.

En cuanto a su situación en el mercado, para la empresa la mejora de su competitividad se basa en su posicionamiento en el ciber espacio, concretamente en las páginas de los grandes distribuidores y en las redes sociales, pero, sobre todo, confía en las opiniones de sus propios clientes. En su aspecto estrictamente enológico es importante la confianza que han mostrado en ella las empresas extranjeras de importación de vinos al confiar en la calidad de los mismos para su introducción en mercados tan exigentes como el canadiense y el de Estados Unidos.

Los segmentos prioritarios, aparte del mercado local de “conessans”, son los turistas residenciados y el segmento alto de los turistas de ocio de Tenerife, especialmente de los turismos específicos como el de reuniones, deportivo y de salud.

Las claves de futuro en el sector se pueden resumir en dos. Primero, la comprensión de la importancia de esta categoría de turismo por los distintos agentes, públicos y privados, que tienen que ver en ella un negocio que, aunque minoritario, de alta rentabilidad y con alta repercusión de imagen para el destino, así como gran capacidad de generación de sinergias con otros sectores, principalmente la agricultura y otras tipologías turísticas y actividades culturales.

En segundo término, la necesidad de iniciativas similares, principalmente desde otras bodegas, que logre masas críticas y volúmenes de negocio y de opinión que posibiliten un mejor funcionamiento, especialmente en el rubro de visitas, de este tipo de negocios.



7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Es evidente que la generación de nuevas ideas y la forma de plasmarlas en una realidad tangible y emocionalmente perceptible es el principal activo de este proyecto, aunque no se hubiera llegado a desarrollar sin el apoyo de las nuevas tecnologías, especialmente de las llamadas TIC.

La combinación de los aspectos enológicos con los turísticos, la tradición con la modernidad, el vino con el mundo del erotismo y el conocimiento con los sentimientos, dentro todo de unos precios razonables y una estrategia de comunicación, han hecho de esta empresa todo un referente que debe de producir vía efecto imitación, nuevas incursiones dentro del turismo enológico y cultural.

Creemos que la abundancia de este tipo de iniciativas puede y debe cualificar un destino y, sobre todo, está en la dirección en que en estos momentos se mueven los nuevos turistas.

Sin duda este caso es un ejemplo de cómo la innovación bien aplicada puede llegar a crear un producto competitivo e una zona turística consolidada, como es la isla de Tenerife y Canarias en general.



Foodies



1. Introducción

Foodies es un término inglés relativo a una clase particular de aficionados a la enogastronomía; son personas especialmente interesadas en la historia, la preparación y el consumo de productos culinarios y vinícolas. Los foodies consideran la experiencia de la alimentación y el beber como un modo de vida, y pueden interesarse especialmente en algún producto o rama de productos. Supone un subtipo de turismo dentro del turismo enogastronómico al entenderlo como una variante más específica y enfocada no solo a la degustación de productos alimenticios y de bebidas típicas de una zona geográfica, sino, en un sentido más amplio, a todo lo que rodea a esos alimentos y bebidas, desde la materia prima, su elaboración, la cultura de la zona donde se elaboran, y finalmente su degustación. Es una tendencia asentada en el turismo anglosajón y supone un nuevo segmento de mercado turístico que adquiere ya relevancia en todo el mundo.

2. Descripción del proyecto empresarial

Foodies Andalucía es una empresa andaluza que ha sabido captar esta nueva demanda y que ofrece rutas, según sus palabras, “por tierra, mar y aire” visitando los principales fabricantes de productos gastronómicos y vinícolas de, hasta ahora, la zona occidental de Andalucía. Se trata, por lo tanto, de una empresa que ofrece rutas en destino, que se distingue por su alta calidad, dirigidas a un público de poder adquisitivo medio o medio-alto, en la que participan los fabricantes y proveedores de productos gastro-



nómicos o bodegas, y en el que destacan los métodos de transporte ya que puntualmente cuentan con helicópteros y avionetas para aquellos clientes que deseen este tipo de desplazamientos.

Foodies Andalucía tiene su origen en una Sociedad Gastronómica, el objetivo de esta sociedad era divulgar y degustar la gastronomía y los vinos de Andalucía entre sus socios. La actividad de esta Sociedad Gastronómica era amplia y con numerosas visitas a los largo de cada ejercicio anual. Así, observaron que, al cuadrar las cuentas cada año, continuamente quedaban remanentes económicos que eran difíciles de justificar al ser una sociedad sin ánimo de lucro. De esta forma surgió la idea de formalizar una empresa privada para realizar este tipo de actividades de forma profesional y así poder expandirse con total libertad.

Foodies Andalucía se configura finalmente al unirse dos de los originales miembros de la Sociedad Gastronómica con un informático. La unión se realizó en unos premios a los blogueros de la zona en la que participaban miembros de la Sociedad Gastronómica de Amigos y en la que fue reconocida la labor de Jorge Ayuso Molina, uno de los socios fundadores de Foodies Andalucía. Al coincidir los intereses y el área de procedencia deciden montar una empresa con los propósitos antes mencionados, que tendrá una cuidada imagen y presencia en internet, y que ofrecerá un producto distinto, para un determinado público amante de la buena cocina y delicadas bebidas, de su historia y entorno.

En mayo de 2013 empiezan las actividades de Foddies Andalucía. En primer lugar se dedican a recorrer varias provincias de Andalucía (Cádiz, Huelva y Sevilla, principalmente) para establecer contactos con fabricantes de productos gastronómicos y con bodegas de origen andaluz, y de alta calidad. Para finales de ese mismo verano ya tienen establecidas las primeras rutas, y gracias a su difusión en prensa logran sus primeros clientes locales. Hoy en día desarrollan cotidianamente multitud de rutas para clientes nacionales e internacionales que contratan por diferentes vías de distribución entre los que destaca su web: www.foodiesandalucia.com. Además, están desarrollando nuevos productos como la Caja Foodie que reúne buena parte de los productos de las empresas que visitan en sus rutas. Este producto está teniendo mucha aceptación entre sus clientes y está siendo comercializada además a través de su web y por empresas de congresos.

Para la elaboración de este informe se entrevistó a Jorge Ayuso Molina, socio fundador, y encargado de la parte informática, presencia en Internet, y redes sociales de Foodies Andalucía; orgulloso de su tierra y sus productos. Además se recogió información de su web www.foodiesandalucia.com



3. Modelo de negocio

Foodies Andalucía es una actividad pionera en España que aprovecha los recursos gastronómicos y paisajísticos de Andalucía para ofrecer experiencias originales a este nuevo y creciente público, los foodies. Los socios fundadores de Foodies Andalucía y sus trabajadores son unos enamorados de estas tierras y ofrecen desde su web un catálogo de productos turísticos relacionados con la comida y la bebida. Su modelo de negocio, por lo tanto, se basa en la prestación de servicios de rutas turísticas para aficionados a las enogastronomía, foodies, visitando las tierras e instalaciones de los productores gastronómicos y vinícolas de alta calidad, empapándose de la cultura propia que acompaña a esa producción, y degustando los propios alimentos y bebidas.

De las Rutas Gastronómicas, el principal producto de Foodies Andalucía, se indica que se trata de experiencias para degustar el producto en su origen, conocer cómo se elabora y aprender a maridarlo. Foodies Andalucía organiza rutas personalizadas que combinan la gastronomía con otras experiencias como paseos a caballo, cicloturismo, nordic walking, o vuelos en helicóptero o globo. Estas rutas por lo general se realizan en autobús o microbus, y tienen un coste entre los 25 y los 40 euros. Entre sus rutas destacan las siguientes, las cuales son mencionadas por el éxito que han demostrado en las ventas y por ser ejemplo de diferentes situaciones (sierra, mar y llanuras interiores de Andalucía), y producciones (vinos, aceites y productos relativos al atún y al cerdo ibérico):

- La Ruta del Jamón de Jabugo: se trata de rutas por la serrana localidad de Cortegón (Huelva). Allí se elabora, según Foodies Andalucía, uno de los mejores jamones ibéricos de bellota del mundo. Así lo acreditan los numerosos premios internacionales que la empresa familiar Jamones Eiriz Jabugo ha conseguido en los últimos años. Domingo Eiriz, su Gerente, recibe en su casa a los clientes de Foodies Andalucía para mostrarles en “estado puro” la crianza del cerdo ibérico y los procesos de elaboración del auténtico jamón de bellota. La experiencia comienza con la visita a la dehesa, medio natural donde se cría en libertad el cerdo ibérico de bellota, con explicación in situ de las variedades de cerdos, sus cruces, alimentación y conservación del medio natural. Posteriormente se visita las centenarias instalaciones de Jamones Eiriz Jabugo donde se elaboran de forma artesanal jamones, paletas y otras delicias como la caña de lomo, el lomito de bellota, o los embutidos ibéricos. La experiencia culmina con un almuerzo degustación a base de jamón ibérico de bellota, paleta ibérica de bellota, tres tipos de caña de lomo, todo ello maridado con vinos del Condado de Huelva en un ambiente familiar, sereno y muy agradable.
- Ruta del Atún de almadraba: Aprovechando que el Atún Rojo entra en el Mar Mediterráneo a desovar, pescadores de la costa de Cádiz utilizan desde hace siglos la



Almadraba como técnica artesanal de captura. La experiencia foodie comienza por las salas de congelado y descongelado de atunes. Se puede observar en vivo como se realizan, de forma totalmente artesanal, el despiece del atún, llamado “ronqueo”, para luego conocer la elaboración de salazones, ahumados, conservas, o semiconservas. La experiencia termina con una exclusiva degustación de mojama de atún extra, banderillas de atún, solomillo de atún con mermelada de espárragos, ventresca de atún en escabeche y atún ahumado con mermelada de Tomate, todo ello maridado con vinos de Barbadillo.

- Ruta del Aceite de Oliva Virgen Extra: Esta ruta incluye una visita al Centro Cultural de Olivo Basilippo, localizado en la localidad sevillana de El Viso del Alcor. Durante la visita se realiza un recorrido por el olivar con explicaciones sobre las distintas etapas del olivo durante el año y los trabajos que se realizan en la hacienda. Una exposición de utensilios antiguos, maquetas y otros objetos relacionados con el aceite de oliva y su elaboración, y una explicación didáctica y comparativa de cómo se producía y elaboraba tradicionalmente el aceite de oliva y cómo se obtiene en la actualidad por Basilippo, dan paso a una introducción a la cata de Aceite de Oliva Virgen Extra Arbequino Basilippo en los salones de la Hacienda.
- Ruta del Sherry: La Denominación de Origen Jerez – Xérès – Sherry es la más antigua de los vinos de España y de las más reconocidas a nivel internacional. Esta ruta incluye una visita al territorio donde se producen sus vinos y las bodegas de Jerez de la Frontera, El Puerto de Santa María y Sanlúcar de Barrameda, donde se crían. Concretamente se visitan, la Bodega Herederos de Argüeso (Fundada en 1.822), que conserva su autenticidad a pesar de paso del tiempo. Durante la visita se explican de forma sencilla los secretos de la elaboración de sus prestigiosas Manzanillas San León y Las Medallas, y el sistema de Criaderas y Soleras con el que se elaboran los vinos del Marco de Jerez. La experiencia concluye con un tapeo en la Taberna Argüeso, que incluye tres tapas a elegir de la succulenta carta y tres vinos de las bodegas.

Poseen otras rutas de similares características conceptuales como la Ruta del Anís, Licores y Destilados (en los Alcores de Carmona), y la Ruta del Vino de la Sierra Norte (Sierra Norte de Sevilla). Sin embargo, uno de sus productos diferenciadores son las rutas en helicópteros o avioneta. De esta forma, todas las rutas mencionadas anteriormente se pueden realizar en pequeños grupos y con una atención mucho más personalizada; incrementándose, lógicamente, el precio que en estos casos ronda los 1.000 euros por experiencia y grupo. Una variante destacada y más económica de las rutas en helicóptero o avioneta son los Vuelos & Catas (entre 100 y 200 euros). Se trata de vuelos que comienzan y terminan en el Aeródromo de la Juliana, en Bollulllos de la Mitación (de dónde parten todas estas experiencias), cercano a Sevilla. Desde allí los clientes realizan recorridos en un Helicoptero cuatriplaza Robinson R44 o en una



avioneta Cessna 172 Skyhawk, también de 4 plazas. La ruta más demandada incluye vuelo por el aljarafe sevillano (con magníficas vistas a la ciudad de Sevilla, recordemos que no se puede volar por encima del núcleo urbano), seguidamente se recorre el Guadalquivir hasta el Parque Nacional de Doñana y se toma tierra en Umbrete, donde se visita las Bodegas Salado de manos de la familia que regenta estas bodegas centenarias. Allí podrán degustar los clientes de Foodies Andalucía los mejores vinos de esta marca de renombre.

La captación de los clientes se produce principalmente por tres vías:

- A través de la web www.foodiesandalucia.com, la cual supone un 40% aproximadamente de los clientes.
- Mediante agencias de viaje consiguen atraer a otro 40% de turistas. Actualmente tienen acuerdos con agencias de viaje radicadas en Sevilla y Málaga, y en el extranjero con dos agencias francesas, una italiana, una rusa y otra chipriota especializada en turismo ruso.
- Los clientes derivados de otras empresas colaboradoras y contactos en hoteles suponen el 20% restante de sus clientes.

Es de destacar que en su modelo de negocio han entrado con fuerza la comercialización de las cajas regalo, con delicatessen en su interior. Conforme la actividad se ha desarrollado se han dado cuenta de que pueden ofrecer otros productos que han surgido de la propia demanda de sus clientes. Uno de ellos es la Foodies Box que está acaparando buena parte de la facturación de la Empresa. Esta caja-regalo supone aglutinar varios de los productos gastronómicos y vinícolas que se ofrecen en las diferentes rutas. A los turistas que han experimentado las rutas les supone un recuerdo de las mismas, pero el boca a boca y su exposición en la web ha conseguido una mayor distribución de este producto. Las cajas pueden ser adquiridas al finalizar las rutas o son enviadas a los domicilios de los clientes cuando estos lo deseen. También lo comercializan por Internet, donde han encontrado una creciente demanda de las mismas por este canal.

Tal ha sido el éxito de las mismas que ya comercializan dos tipos de caja, la caja estándar (que se puede también personalizar a demanda de sus clientes) o la caja especialmente destinada al turismo de congresos. Esta variante del producto está teniendo gran aceptación y es demandada por empresas organizadoras de congresos para aquellos eventos que disponen de presupuesto para regalos. Suponen, por lo tanto, variantes de negocio provenientes de la actividad turística, y que resultan muy interesantes para el mantenimiento de la actividad.



4. La innovación

En Estados Unidos y Gran Bretaña se habla de los foodies desde mediados de los años ochenta. Sin embargo, en países como España el uso de este término es relativamente reciente pero se extiende con rapidez. El origen del concepto Foodie se imputa al periodista británico Paul Levy, que junto con los también periodistas Anna Barr y Mat Sloan, escribieron el libro *The official foodie handbook*. Para Levy los foodies se alejan de actitudes pedantes propias de críticos de cocina, sibaritas o gourmets, Entiende el periodista que los Foodies vendrían a ser personas amantes de la cocina y los vinos (y otras bebidas), que identifican nuevos e insospechados lugares de fabricación y degustación de los mismos. Se les atribuye incluso buen sentido del humor alejándolos de nuevo de figuras profesionales alrededor de la cocina. Se incide en su carácter amateur pero entusiasta, y con un interés ardiente e incisivo por todo lo relacionado con la industria restauradora, y lo que rodea a las mismas. Cualquier aspecto relacionado con la comida es, por lo tanto, fruto de interés para estos exploradores culinarios.

El origen del movimiento se comprende desde sus inicios como una necesidad de escapar de las cadenas de comida basura y prefabricada tan imperante en la geografía norteamericana. Así los *foodies* comenzaron a constituirse como un pequeño pero característico grupo de la sociedad americana que busca autenticidad y narrativa en sus experiencias culinarias. A esto ayudo la proliferación en los medios de chefs trotamundos, revistas o secciones de gastronomía en medios impresos (*Apicius*, o *Polk Foodie*, entre otros), e incluso la celebración de festivales internacionales para foodies (como el que tiene lugar en Londres cada año). Finalmente el desarrollo de esta tipología de turismo en Internet ha disparado la difusión de estas experiencias y de una oferta estable alrededor de las mismas.

Foodies Andalucía supone una actividad innovadora en España pues detecta un nuevo segmento de mercado y desarrolla los productos adecuados para el mismo. A partir de la afición de los socios fundadores se activa un modelo de negocio novedoso en continua adaptación y crecimiento, en el que las relaciones con los fabricantes de productos alimenticios y vinícolas de la zona son un factor determinante. Gracias a estas relaciones Foodies Andalucía ofrece un producto diferenciado que es percibido como de gran valor añadido por los demandantes de este tipo de turismo específico. A partir de esta concepción innovadora surge su originalidad en la cultura organizativa, y en la organización y estrategia.



5. La cultura organizativa

Foodies Andalucía es una pequeña y dinámica empresa que no posee oficinas al uso pero que logra, a través de su presencia en Internet y su adaptabilidad, un gran servicio a sus clientes y una red de colaboradores perfectamente coordinados. Efectivamente, Foodies Andalucía posee una sede social; sin embargo, su actividad está allí donde están sus potenciales clientes y los turistas que están disfrutando de sus rutas y vuelos.

Prácticamente sin inversión inicial, más allá de crear una web y constituirse como empresa privada, comenzaron su actividad aprovechando los contactos realizados a través de la Sociedad Gastronómica de Amigos. Así mediante acuerdos con estos fabricantes y proveedores gastronómicos y vinícolas, y mediante la subcontratación de otros servicios como los de transporte o envío de las Cajas Regalo, han conformado una tupida red en la que todos los agentes se benefician, siendo ellos el centro de la misma.

Los emprendedores, socios fundadores de Foodies Andalucía, se encuentran orgullosos de su actividad pues supone la mejora del entramado turístico enogastronómico allí donde se incorporan. Las experiencias que ellos desarrollan significan llevar a los turistas a los entornos donde los productos gastronómicos y vinícolas son producidos. Entienden que las experiencias que ofertan representan un escaparate de los modos de vida de Andalucía, son los propietarios de las tierras dónde se crían los cerdos de pata negra, de las vides del vino de Xerez, entre otros, los que enseñan esas propiedades e instalaciones a los turistas encantados de conocer estas raíces.

Las visitas, por lo tanto, están guiadas en todo momento; los turistas son recogidos en puntos de reunión o en sus propios hoteles y son atendidos por un servicio de compañía profesional o por trabajadores de Foodies Andalucía, y, además, por personal de las empresas e instalaciones a las que visitan. Desde Foodies Andalucía se valora mucho la cercanía y autenticidad de las experiencias. La idiosincrasia de los gerentes locales que se acercan a contar la historia de su empresa y los procesos de fabricación a los turistas añade una narrativa única a las experiencias.

El tipo de cliente es muy variado en procedencia, clases económica y edad. Entienden que la mayoría de turistas pueden adscribirse a una clase económica media y media-alta; en cuanto a las edades tienden a ser mayores de 30 años, abundan personas por encima de los 50 años. En este sentido, nos recuerdan que deben adaptarse profundamente a las diferencias culturales dependiendo de la procedencia de los turistas, ya que reciben un gran número de turistas extranjeros. Las diferencias culturales y educacionales hacen diferir las demandas de los mismos. Así, encuentran en los turistas de centro Europa un gran respeto e interés por las actividades locales en los emplazamientos agrícolas, fábricas y bodegas; el turista oriental destaca por su educación,



timidez y grandes muestras de agradecimiento; los turistas del este de Europa (rusos en su mayoría) muestran un mayor poder adquisitivo, y solicitan los productos de mayor alta gama entre su catálogo y el de los productores gastronómicos y vinícolas.

6. Organización y estrategia

Foodies Andalucía fue fundada por tres socios que desempeñan actualmente distintas funciones en la empresa. María del Mar Gómez, actúa como gerente principal de Foodies Andalucía y es Diplomada en Gestión de Empresas Turísticas; Jorge Ayuso, Técnico Superior en Administración de Sistemas, coordina la parte informática, la web y las redes sociales; finalmente, Manolo Rincón, un popular Chef de Andalucía que colabora con el canal autonómico Canal Sur en programas de cocina, es el especialista en gastronomía andaluza y española de la empresa. Además cuentan con José María Casco y Esther Mayoral en labores de fotografía, imagen corporativa y relaciones con la prensa. Todos ellos, además, cuidan las relaciones de la empresa y atienden a los clientes en sus rutas en diferentes términos.

Su pequeño tamaño no les impide forjar multitud de alianzas para configurar un nuevo entramado turístico en Sevilla. Así, Foodies Andalucía es parte de Doñana Experience un grupo de empresas que ofrece productos turísticos alrededor del parque Doñana. Forman parte del mismo el Grupo de Restauración Abades, las Bodegas Salado, Gloobo (viajes en globo aerostático), Paraíso de Doñana Nature and Horses Resort y Pina Park Eventos. Además, están realizando acciones conforme a una estrategia de fidelización con la creación del Club del Foodie. Foodies Andalucía da la posibilidad, a sus clientes y a todos los interesados, de formar parte de este club donde se les mantendrá informado de las novedades, se les invitará al Encuentro Foodie Anual, y por el cual obtienen un descuento del 10% en las actividades ofertadas en su web, dónde ya ofertan cursos de cocina, corte de jamón, etc.

Entre su estrategia de crecimiento, fruto de su creciente actividad, destaca el nuevo desarrollo de productos fuera de Andalucía Occidental. En este sentido ya están ofreciendo actividades bajo demanda en Granada y Málaga. Concretamente en la Costa del Sol han formalizado un acuerdo con el propietario de un segundo helicóptero con el que realizar actividades. Entienden desde Foodies Andalucía que otros destinos con estancias medias mayores son focos potenciales de un creciente número de clientes. La estancia media del turismo cultural en Sevilla supone 1,7 días, mientras que el turismo de Sol y Playa de la Costa del Sol supone una estancia media de 10. Por esta razón, consideran como muy relevante el potencial de este tipo de turistas con más tiempo para realizar rutas como las que ellos ofrecen.



Las dificultades encontradas a lo largo del devenir de su actividad no han sido pocas. Es destacable que el crecimiento de Foodies Andalucía ha chocado en frecuentes ocasiones con posiciones estáticas del empresariado turístico local. Entienden desde Foodies Andalucía que el entramado empresarial turístico de Andalucía Occidental es poco abierto a novedades que no provengan de ese entramado. Foodies Andalucía no proviene del sector tradicional turístico andaluz y se ha encontrado múltiples puertas cerradas a la hora de dar conocer o promover su actividad. Un sector turístico más dinámico recibiría y promovería más abiertamente, en el conjunto de su oferta, iniciativas como Foodies Andalucía. Sin embargo, la perseverancia y el crear sus propios lazos con empresas de restauración y de fabricación de productos alimenticios y vinos, y con otras jóvenes empresas del sector turístico, están logrando salvar estos impedimentos.

Por otra parte, Foodies Andalucía ha supuesto un sobre esfuerzo para sus socios los cuales no esperaban el gran éxito de esta iniciativa. Estos tenían otras actividades profesionales pero han debido centrarse en Foodies Andalucía una vez que se han dado cuenta del crecimiento de la demanda, la novedad de su producto, las nuevas relaciones establecidas con el sector, y la aceptación entre los productores gastronómicos y vinícolas locales. Los esfuerzos se ven recompensados y este año esperan facturar más de 40.000 euros.

Los objetivos se van logrando, pese a ser una empresa joven ya ha sido mencionada como empresa innovadora por Turismo Andaluz y por Andalucía Lab; y recientemente Foodies Andalucía ha sido seleccionada para ser una de las primeras 25 empresas en ser certificada como joven empresa innovadora. A la fecha de redacción del presente informe los gerentes de la empresa han comenzado un curso de certificación. Este curso lo imparte la Escuela de Organización Industrial y se desarrolla gracias a la colaboración de RETA (Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía). Las empresas que realizan el curso, después de una serie de jornadas lectivas y de tutorización, dispondrán de un plan comercial que será el que presenten ante Aenor, para que esta empresa certificadora considere si procede o no acreditar a las empresas con el sello de Joven Empresa Innovadora (JEI) a nivel nacional.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Foodies Andalucía es una empresa que utiliza intensivamente las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. A través de su web, www.foodiesandalucia.com, centraliza toda su actividad comercializadora y de difusión. En la misma se ofrece el



catalogo de los productos turísticos que ofrece, anuncia las principales novedades entre sus actividades y difunde las impresiones de sus clientes a través de videos y un blog creado al efecto.

Todos los productos que ofrece esta empresa pueden ser adquiridos a través de la web. Las rutas, catas o cursos deseados se añaden a un “carrito de la compra” que puede pagarse por transferencia bancaria, contra-reembolso, o a través de una TPVV (Terminal Punto de Venta Virtual) utilizando las principales tarjetas de crédito, o el sistema de pago electrónico facilitado por PayPal. También realizan una intensa labor en las redes sociales con presencia en la mayoría de las mismas y con un creciente número de seguidores en las más significativas. En Facebook cuentan con más de 2.300 seguidores, y tienen presencia en Twitter, Pinterest, y LinkedIn.

Pero, sin duda uno de los aspectos tecnológicos más llamativos de esta empresa es la utilización de helicópteros y de una avioneta. Si bien no son propiedad de la empresa merecen una mención especial pues dotan a las experiencias de características únicas. En palabras de Foodies Andalucía estos aparatos son destacables por comodidad, seguridad y autonomía. Efectivamente los trayectos son más cortos en el cielo que en carretera, y los desplazamientos muy rápidos gracias a las velocidades que alcanzan estos aparatos. Concretamente, el Helicóptero Robinson R44, posee cuatro plazas, incluida la del piloto, y con una longitud de nueve metros alcanza una velocidad máxima de 240 km/h (220 km/h de velocidad crucero). Por su parte El Cessna 172 Skyhawk es un avión monomotor de ala alta con capacidad también para cuatro personas. El Cessna 172 es el avión más fabricado de la historia y probablemente el avión de entrenamiento más popular del mundo; logra una velocidad de crucero de 225km/h, aunque puede llegar a los 300 km/h.



GlassBack



1. Introducción

Un proyecto empresarial turístico que incorpora alta tecnología y que puede modificar los hábitos actuales en la información turística, es la iniciativa toledana Glassback, una joven Pyme especializada en adaptar a las visitas turísticas aspectos novedosos como recreaciones, teatralizaciones o reconstrucciones históricas en formato de tres dimensiones. Toda una innovación que se encuentra con el problema que sus potenciales clientes todavía “no creen en este producto por vanguardista”.

Las personas entrevistadas fueron su CEO, D. Javier Gonzalo y Dña. María Rodríguez, responsable de comunicación de la empresa, las cuales presentaron su experiencia, tanto verbalmente, como en la práctica, realizando una ruta por Toledo utilizando una de sus tablets, en las cuales se incorporan nuevas herramientas de información, formación y representación turística.

La importancia para el futuro de la información turística radica en las innovadoras líneas de actividad que GlassBack utiliza actualmente, y que con gran seguridad será de uso habitual en el futuro. Nos estamos refiriendo al Video Mapping, a la colaboración con empresarios de rutas turísticas, a su incorporación a los centros de interpretación, museos, o por ejemplo, la utilización de las gafas de google para su uso turístico, algo que actualmente parece de ciencia ficción, pero que seguramente será una realidad en pocos años.

Su especial innovación radica en sus utilidades de recreación de espacios urbanos que recrean historias o hechos históricos, realizando contenidos audiovisuales propios, e



incluso realizando escenas de determinados acontecimientos, que muestran al turista no solo un determinado patrimonio estático, sino mostrando como era la forma de vida de dicha época, consiguiendo un “ambiente aumentado” que hace que se disfrute de una nueva realidad turística.

GlassBack es una Pyme de base tecnológica y de aplicación turística, compuesta por un joven equipo multidisciplinar, con un producto quizás demasiado innovador, y que si tienen un mínimo apoyo de algún destino turístico que crea en esta herramienta, como base de su diferenciación, cambiará en el futuro la forma de conocer las ciudades, pasando del momento estático, a la historia dinámica.

2. Descripción del caso de éxito

Glassback es una innovadora empresa de Toledo, especializada en tecnología aplicada al turismo, que pretende cambiar la manera de hacer turismo con su novedoso proyecto. Su sede administrativa se encuentra en Olías del Rey, aunque sus miembros son de distintos municipios de la provincia toledana.

Nace a mitad de 2013, aunque no es hasta el segundo trimestre de 2014 cuando empieza a funcionar de forma operativa. La constituyen tres jóvenes de unos 30 años, relacionados con el turismo, la historia y las tecnologías.

Su director y responsable del departamento de Historia y Calidad, se dio cuenta, como turista y experto en el sector, que existía una gran necesidad no cubierta cuando viajaba y visitaba distintas ciudades: por mucha información que pudiera extraerse de internet o en una guía o contratando la mejor ruta guiada, nada ni nadie mostraba la evolución de los distintos lugares a lo largo del tiempo de una manera visual, por lo que todo quedaba en la imaginación del turista. Con esta idea de cambio nació Glassback, para cubrir esas necesidades no cubiertas en el mundo del turismo y ampliar el conocimiento de cada visitante.

Su proyecto empresarial se presentó oficialmente hace muy poco, el 3 de abril de 2014 en el Cigarral del “Santo Ángel Custodio”, donde acudieron representantes de touroperadores, empresas del sector turístico y cultural, e instituciones.

La empresa pretende dar un nuevo sentido al concepto de visita turística a través de la creación de sus propios contenidos documentales, recreaciones y reconstrucciones de espacios en 3D, sonidos e incluso, como valor añadido, imágenes de archivo o pequeñas teatralizaciones que trasladan al observador a un momento y época concreta. Todo ello amplía la información al visitante e introduce el concepto de realidad aumentada.



Glassback convierte, por tanto, la tradicional visita a las ciudades en información visual, auditiva e incluso táctil.

Además, por medio de geolocalización, permite a los turistas saber en todo momento el lugar en que se encuentran, pudiendo seguir de una manera segura la ruta preconcebida. De esta forma, el turista podrá organizar su propia ruta sin depender de horarios y tendrá a su alcance información visual, auditiva y táctil de la ciudad que visita gracias a dichos contenidos documentales, recreaciones y reconstrucciones de espacios en 3D, los sonidos y las imágenes de archivo o teatralizaciones.

En el proyecto de Glassback participan profesionales del mundo del turismo, la historia, la publicidad o las relaciones públicas, además de técnicos de sonido, audio, informáticos ..., Su visión sobre el sector turístico es clara y coincidente, se dieron cuenta de que el turismo tenía que ser más tecnológico y conseguir así ofrecer una mayor independencia al turista.

Sus previsiones de crecimiento en el corto y medio plazo son prudentes, quieren consolidarse en Castilla La Mancha, para posteriormente y obteniendo un apoyo financiero que los ayude a desarrollar su producto en otras ciudades, dar el salto a los grandes destinos turísticos.

3. Modelo de negocio

Glassback es una iniciativa innovadora, una aplicación donde se apuesta por la gestión de contenidos y que permite conocer cada ciudad al ritmo que cada persona se marque, utilizando para ello las últimas tecnologías aplicadas a conocer los destinos turísticos.

Una actividad en la que se unen los conceptos claves del turismo del futuro:

- Innovación
- Tecnología
- Destino Turístico
- Personalización del viaje

Su producto principal es una aplicación a través de una tablet que se convierte en la guía turística personalizada del turista. Supone la evolución de las audioguías tradicionales, ofreciendo al visitante de cualquier ciudad disfrutar de contenidos audiovisuales, infografías 3D, teatralización..., basados en el rigor histórico y el paso del tiempo en las distintas ciudades.



Uno de sus sellos de identidad es la adaptabilidad del producto. Por ejemplo, una ruta turística se configura de antemano con los parámetros que el cliente indique y estará confeccionada con diferentes puntos de interés en función del tiempo que el turista demande.

Además, los creadores de Glassback tienen una especial inquietud y sensibilidad por adaptar sus productos a personas con especiales necesidades, por lo que, por ejemplo, incorporan en sus tablets de manera visual en la pantalla a personas que explican las rutas turísticas a través del lenguaje de signos.

Es un producto que nace para adaptarse a las necesidades del consumidor: turoperador, empresas de actividades culturales, de eventos, cliente particular, comunidad educativa..., quienes pueden disfrutar de su ruta personalizada, mostrando nuevas alternativas en sus visitas.

Su aplicación turística se puede utilizar:

- Con guía: si los clientes van acompañados por un guía, Glassback proporciona un complemento idóneo. El guía podrá parar en los distintos puntos de interés y los clientes podrán disfrutar de sus contenidos creados a su medida.
- Sin guía: su producto cuenta con un sistema de posicionamiento global que permite al cliente realizar la ruta de manera autónoma. Dentro del uso de la aplicación turística “sin guía”, se distinguen entre:
 - Cliente Particular. Si el cliente viaja solo o con un grupo de amigos o familiares, ofrece la posibilidad de elegir un producto personalizado para visitar la ciudad.
 - Comunidad Educativa. Supone una herramienta que permite un acercamiento de la historia a los alumnos de una manera más visual y divertida. El profesorado podrá realizar y ajustar su programación en función no sólo de los contenidos, sino también de las características de cada grupo de alumnos, usando las nuevas tecnologías tan atractivas entre ellos y haciéndoles partícipes de su propio aprendizaje. Una de sus frases preferidas es: “Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo” (B. Franklin).

Hay que incidir en un elemento de especial importancia para los promotores de Glassback, su apuesta por las herramientas tecnológicas como acercamiento de la historia a la educación, y por el turismo accesible a través de sus contenidos internacionales y en lengua de signos.



En definitiva, supone el paso, como ellos mismos dicen, “de imaginar la historia, a vivirla”. Supone un avance tecnológico en el desarrollo turístico de las ciudades por medio de la fusión entre tecnología, historia y turismo de calidad.

Como otros productos, su CEO, Javier Gonzalo, señala que son múltiples las nuevas líneas de actividad que pueden derivarse de la idea, entre las que se pueden señalar las siguientes:

- Video Mapping. Que puede definirse como una técnica consistente en proyectar imágenes sobre superficies reales, generalmente inanimadas, para conseguir efectos de movimiento ó 3D dando lugar a un espectáculo artístico fuera de lo común. La práctica más habitual en las técnicas de video mapping es proyectar las imágenes sobre edificios, acompañando los efectos visuales con efectos sonoros que aporten mayor espectacularidad a la presentación. Obviamente, la incorporación que pueden plantear desde Glassback es la relacionada con los aspectos culturales.
- Colaboración con empresarios en Guías Turísticas y Rutas. Un producto que puede tener gran proyección futura es la unión de las típicas guías turísticas con otros elementos de formato multimedia en el cual se puede visualizar en papel o en la web la evolución de determinado lugar, ciudad o, simplemente, forma de vida.
- Centro de interpretación. Plantean pasar de la presentación expositiva estática, a otra dinámica, en la cual los aspectos tecnológicos hagan un papel de incorporar al visitante al hábitat que se pretende transmitir.
- Desarrollo turístico tecnológico. Un segmento de especial proyección futura y en la que las herramientas de información de última generación serán esenciales.

No obstante, y a pesar de la gran proyección futura de la empresa, hay que señalar que las dificultades de inicio, algunas de las cuales todavía padecen, han sido varias y de distintas tipologías. Señalan tres:

- Problemas financieros. Los bancos no han apoyado la iniciativa por considerarla demasiado tecnológica y de difícil mercado, aspecto que aunque parezca mentira, señala a todos los efectos la paradoja que tienen algunos proyectos turísticos innovadores, al no tener las posibilidades de financiación bancaria como otro proyecto considerado “tradicional”.
- Problemas institucionales. Las administraciones no han apoyado a Glassback con subvenciones o apoyo económico, ya que estaban obligados inicialmente a realizar



la inversión por cuenta propia, justo el impedimento que tenían los promotores para iniciar el proyecto.

- Problemas sociales. Las empresas de guías turísticos, los ayuntamientos, patronatos de turismo, ..., analizaban la iniciativa como algo muy innovador, teniendo miedo al cambio que se pudiera producir en el sistema de información tradicional.

Sus clientes naturales son tanto el sector público como el privado. A nivel de lo público, Glassback propone sus herramientas tecnológicas para la realización de rutas, de desarrollos tecnológicos para la promoción, aplicaciones en tablets, etc., a Concejalías de Turismo de Ayuntamientos y Consejerías de Turismo de Comunidades Autónomas. A nivel de lo privado, sus clientes son los turoperadores con los que pueden llegar a acuerdos de diseño o utilización de sus productos, los hoteles con los cuales ofrecerles a sus huéspedes sus rutas guiadas, etc.

Sus contenidos están diseñados en varios lenguajes, actualmente en español e inglés, así como en lenguaje de signos, aunque tienen el proyecto de poder realizar las distintas adaptaciones al ruso, árabe e incluso al chino.

Al carecer de presupuesto específico para actuaciones tradicionales de marketing turístico, emplean las nuevas herramientas on line, fundamentalmente su presencia en redes sociales y en webs específicas relacionadas con la innovación turística. También realizan actuaciones proactivas para presentaciones en distintos medios de comunicación y estrategias de co marketing para poder desarrollar distintos contenidos con empresas asociadas.

Sus proyectos futuros se basan en dos grandes objetivos. En primer lugar, consolidar la empresa en Castilla La Mancha, con el cierre de determinados proyectos que le otorguen visualización exterior, y en segundo lugar, la posibilidad de poder llegar a desarrollar su producto, en distintas plataformas, en otras regiones que le faciliten la promoción necesaria con otros organismos y empresas para su consolidación final.

4. La innovación

Como proyecto innovador, puede recrear distintos espacios y rincones del mundo, encuadrados en su contexto histórico y reproduciéndolos como contenidos digitales mediante sus propios dispositivos. A través de dichos dispositivos, acercan la historia, uniendo diferentes recursos tecnológicos en un mismo soporte y siempre adaptándose a las necesidades de sus clientes. Señalan que su producto es el paso de la imaginación de un espacio histórico, a su vivencia en tiempo real.



La unión de sus aplicaciones con los contenidos audiovisuales que producen y las posibilidades que los dispositivos actuales ofrecen, son un complemento perfecto para la visita de cualquier ciudad. Como empresa productora de contenidos audiovisuales, y como ya se ha señalado, utilizan distintos recursos, como la infografía, geolocalización, reconstrucción 3D, teatralizaciones..., así como cualquier nueva tecnología, que fuera susceptible de aportar mejoras e innovación en sus producciones, con el objetivo de conseguir una “realidad Aumentada” que aporte una manera distinta de disfrutar el turismo.

Mediante sus desarrollos innovadores para conocer los destinos turísticos, se puede optar a ver la forma de vida, los oficios, los quehaceres cotidianos, los cambios urbanísticos sufridos por las ciudades a lo largo del tiempo, las partes artísticas de un monumento y la recreación de las principales fiestas de cualquier lugar. Con su producto se puede visualizar cualquier espacio, incluso fuera del horario de apertura al público.

La aplicación reconoce vía satélite, la ubicación: calle, edificio, monumento,... e indica el recorrido para que se pueda realizar la ruta al ritmo que se desee y/o el guía quiera marcar al grupo de turistas.

La aportación tecnológica aportada, la realiza Glassback potenciando el aspecto visual y uniéndolo en todos sus detalles la didáctica, el conocimiento de la ciudad, lugar que se visite y el tiempo disponible, aspectos muy importantes en el sector turístico.

Las claves de ventaja competitiva de éxito de cualquier empresa hoy en día, según Glassback, es que deben adaptarse todos los sectores a las nuevas tecnologías para ofrecer un mejor servicio. El buen uso de las mismas permite al turista estar mejor y más informado y sobre todo conocer de una manera más amena cada lugar. Están convencidos que el visitante debe ser partícipe de lo que ha ocurrido y ocurre en cada lugar, que disfrute de su momento de ocio y que le queden ganas de volver.

Afirman que otra de las ventajas comparativas de su producto es que “pretendemos satisfacer las necesidades de promoción turística de cualquier lugar, proporcionar una herramienta tanto para el cliente independiente como para las empresas de rutas guiadas”.

Como se ha señalado, se trata de un paso de imaginar a ver la evolución de los distintos lugares. Además, ofertan que los turistas que viajan de manera independiente puedan gestionarse su tiempo sin perderse, ya que la aplicación que soporta los contenidos tiene geolocalización; y a la vez, ofrecer una herramienta complementaria al guía que realiza su visita con sus clientes. Por otro lado, como lo que les diferencia es principalmente los contenidos, quieren acercar la historia a todos los ámbitos posibles y cubrir todas las necesidades turísticas que les sea posible.



Son múltiples las opciones que pueden presentar, desde el producto para familias con niños, parejas, turistas que recorren solos la ciudad, turistas que disponen de un día o de solo cuatro horas, turistas que son más activos o turistas más tranquilos, turistas más necesitados de conocer la historia o turistas que buscan lo más importante de cada lugar sin entrar en mayor detalles, etc.

Al tener como una de sus clientelas a los alumnos de primaria, secundaria o universidad, Glassback ha gestionado varias propuestas de cooperación en cuanto a productos y desarrollos, cuyos resultados se están ofertando comercialmente.

En definitiva, innovando en la historia y el turismo de forma personalizada, presentando un destino turístico real y su perspectiva histórica, en escritos, fotografías, recreaciones o teatralizaciones.

5. La cultura organizativa

Glassback está integrado por un equipo multidisciplinar formado por personas especializadas en la historia, el turismo, producciones audiovisuales, informática, marketing, comercialización, diseño ..., pero ante todo un equipo con muchas ilusiones puestas en el proyecto.

En sus formaciones superiores destacan la presencia de licenciados y diplomados en Turismo, Historia, Telecomunicaciones, Marketing, Ciencias de la Comunicación, Informática, o técnico en comunicación audiovisual.

Su estructura organizativa se compone de cuatro áreas o departamentos, que son los siguientes:

- Historia y Calidad
- Marketing y Comunicación
- Economía y Finanzas
- Gestión y Comercialización

Entre ellos hay una interrelación directa, por lo que su política organizativa la han diseñado huyendo de los departamentos estancos, uniéndose en distintos flujos de competencias las materias relacionadas con los proyectos, aplicaciones, webs y web service, audio y dolby, contenidos visuales, hardware y comercio, diseño y maquetación, doblaje, video y lengua de signos.



El equipo de trabajo lo componen actualmente los promotores de la iniciativa empresarial, al que se han unido una serie de profesionales de diferentes temáticas que aglutinan a un equipo total de colaboradores de 14 personas, con una media de edad de unos 30 años, y en donde hay 10 hombres y 4 mujeres. De esas catorce personas, doce son tituladas universitarias y dos tienen una especialidad adquirida en la formación profesional.

En la actualidad Glassback no tiene establecida una política comercial y de promoción debido, fundamentalmente, a la falta de recursos económicos. No obstante, si han participado en los principales eventos empresariales y turísticos de la región y han asistido a determinadas ferias turísticas.

Es interesante señalar su implicación en programas como Goban, que es la red de “Business Angels” puesta en marcha por los CEEIs, con el apoyo de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Dicha red cuenta con la cofinanciación de fondos FEDER y su objetivo es proporcionar un punto de encuentro entre inversores y emprendedores, una experiencia interesante, un lugar donde poder poner en común los criterios de selección de unos y las necesidades de otros.

También han participado en la ‘venture academy’ en la cual preparan a los emprendedores para distintos foros de inversión como el señalado anteriormente. En dicha acción, organizada por el Centro Europeo e Innovación (CEEI Guadalajara), Glassback fue seleccionada a participar en la jornada de “Venture Academy”, previa al XI Foro regional de inversión Goban CLM. El objetivo era que el resultado fuera óptimo de cara a las exposiciones para poder participar en el proyecto de Business Angels (inversores informales que entrar a formar parte de jóvenes empresas ayudando a su viabilidad poniendo capital y experiencia, a cambio de posibles beneficios futuros). Los proyectos seleccionados fueron, Glassback, Easy Innovation Ecosystem, Syncards, Guía del entretenimiento, Denergic, HopeLess, Onda gominola, e Imprimarte.

También fueron seleccionados dentro de los premios Emprendedor XXI en Castilla-La Mancha. Glassback ha estado entre los cinco finalistas en base a la presentación que han hecho ante los miembros del jurado. La iniciativa, fue impulsada por ‘la Caixa’ y co-otorgada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de ENISA (Empresa Nacional de Innovación), contó con la colaboración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Las cinco empresas fueron, Glassback, BagnoP2P, InnoGourmet, I.O. Dospz, y VelociraptorMP Twinner.

Están en contacto con distintos ayuntamientos e instituciones de Castilla-La Mancha y otras comunidades para desarrollar diversos proyectos en el ámbito turístico, así como con empresas que desarrollan rutas turísticas, interpretación, hoteles ... Además dentro de muy poco, el cliente independiente podrá alquilar las tablets a través de la web.



6. Organización y estrategia

La implicación por la sostenibilidad turística de Glassback se observa al utilizar sus productos, comprobándose como aspectos como la rigurosidad, accesibilidad y sostenibilidad son criterios básicos en sus producciones y están presentes en las rutas turísticas que diseñan. Además, huyen del papel, tanto en sus inputs como en sus productos finales, explicándose todo a través de dispositivos tablets o por la presencia en la red.

A nivel de sus percepciones de expansión futura, sus promotores tienen como reto en el corto y medio plazo el poder consolidarse a nivel regional, presentando productos cerrados en Toledo y otras ciudades históricas que le otorguen el canal de lanzamiento para que sus producciones sean conocidas en otras regiones, estando convencidos que de esta forma, otros destinos turísticos, y empresas de información y rutas, se interesarán por sus productos y podrán dar un salto hacia otros clientes y otras plataformas.

Son muchas las estrategias de mejora de su competitividad futura, ya que como ellos mismos señalan, “el futuro está por descubrir”, y al igual que se pasó de las cuartillas al folleto, o del folleto a las audioguías, el siguiendo escalón es pasar de esas audioguías en determinados espacios, a las tablets dinámicas y abiertas en la totalidad de la ciudad visitada, tanto en espacios urbanos como en museos y monumentos, donde no solamente se incluya información histórica o cultural, sino también otros contenidos relacionados con la gastronomía, personajes, deportes, ..., o incluso las actividades organizadas en la ciudad de forma diaria y a través de las webs específicas que se determinen como las más interesantes en cada ciudad o momento.

El segmento en el cual se centran, y tienen previsto seguir centrado en los próximos años, es el turismo cultural, con todas sus variaciones dependiendo de la ciudad en la cual realicen sus producciones. Obviamente, ese segmento estará complementado con otras motivaciones que directamente está ligado a esta tipología turística, tal y como es la gastronomía, deporte o fiestas y tradiciones locales.

Los representantes de Glassback señalan que la clave del sector en el futuro pasa por un factor clave, la innovación. Dicen que anteaer fueron los folletos, ayer las audioguías, que hoy son las tablets, pero que hay que seguir investigando e innovando en las actividades turísticas, ya que en este caso, por ejemplo, en el futuro serán las gafas de google.

Señalan que la empresa turística española, para seguir siendo competitiva y, por consiguiente, que nuestro país siga siendo líder en el contexto turístico internacional, no se puede perder de vista la visión empresarial por la autenticidad y la innovación.



Como ellos mismos señalan, si el turismo cambia, los destinos turísticos también, y el conocimiento debe jugar el papel clave para adaptar los productos y servicios turísticos a las nuevas necesidades de la demanda.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Glassback es un claro ejemplo de una pequeña empresa que basa su estrategia en la innovación de sus productos para adaptarlo a las nuevas necesidades de la demanda. Su producto principal es la recopilación de toda la información que necesita un turista en una tablet. Es el paso natural que ocurrió del folleto a la audioguía, y lo que consideran normal, de la audioguía a la tablet. Sus productos se convierten en la guía turística personalizada del turista, ofreciendo al visitante de cualquier destino disfrutar de contenidos audiovisuales, infografías 3D, teatralización..., basados en el rigor histórico y el paso del tiempo en las distintas ciudades.

Dentro de sus innovaciones destaca la adaptabilidad del producto. De esta forma, una ruta turística se configura de antemano con los parámetros que el cliente indique y estará confeccionada con diferentes puntos de interés en función del tiempo que el turista demande, de una visita de dos horas a un día completo. Es un producto que nace para adaptarse a las necesidades del consumidor ya sea turoperador, empresas de actividades culturales, de eventos, cliente particular o comunidad educativa.

Otro de los aspectos a resaltar de esta innovación es la especial inquietud y sensibilidad por adaptar sus productos a personas con especiales necesidades, por lo que, por ejemplo, incorporar en sus tablets a personas que explican las rutas turísticas a través del lenguaje de signos.

Innovación para la mejora de la competitividad turística, es la base de sus productos, teniendo ya previsto que el futuro de las visitas turísticas a las ciudades pasarán por otras plataformas, como las “gafas de Google”, disponiéndose a trabajar en esa dirección.



Hall Street



1. Introducción

Hall Street es una empresa dedicada a la intermediación turística que desarrolla una plataforma online para la contratación de servicios turísticos (alojamiento, restauración y tickets, principalmente) alrededor de eventos. Su principal diferenciación es que basa su servicio en la geolocalización (uso intensivo de mapas) de la oferta alrededor de los eventos para una mejor planificación de la estancia turística.

2. Descripción del proyecto empresarial

Hall Street es una joven empresa tecnológica, de intermediación en el mercado turístico, que basa su actividad en el uso intensivo de mapas alrededor del turismo de eventos. Desde su web, www.hallst.com, ofrece a los turistas la posibilidad de planificar -gracias a la geolocalización- su estancia turística en, prácticamente, cualquier evento que suceda en el panorama turístico. En unos cuantos clicks el internauta podrá reservar su plaza de hotel, restaurante, y actividades que ocurren en el radio de acción del evento que decida.

Esta empresa también da la posibilidad, a los promotores de eventos, de promocionar el suyo propio y localizar en un mapa la situación del mismo, la oferta hotelera y de restauración, las actividades a realizar y los sitios a visitar. En este sentido Hall Street se configura como un Marketplace especializado en el turismo de eventos donde los organizadores y asistentes tienen facilitada su promoción, planificación y asistencia.



Sin embargo, su base de datos de eventos actual le permite lograr ya un nivel de negocio significativo sin tener que esperar a posicionarse como la web de publicidad de eventos en el que los promotores de los mismos desarrollan su actividad.

- 200.000 hoteles
- 100.000 tickets de eventos y espectáculos
- 50.000 restaurantes

Al momento de la entrevista con motivo de este informe, Hall Street, ofrecía una media aproximada de 100.000 eventos a la semana. Alrededor de los mismos se geolocalizaban más de 200.000 alojamientos y más de 50.000 restaurantes. Fruto de la evolución de la actividad ha encontrado un nicho de mercado que, al momento de la entrevista, lograba cientos de transacciones mensuales que esperan duplicar en breve; y continuar así con un crecimiento exponencial como el observado en los últimos meses.

La actividad de esta empresa está en constante crecimiento y se encuentran en fase de posible transición desde sus oficinas en Barcelona a las nuevas instalaciones abiertas en San Francisco (EEUU). Para la realización de esta investigación se visitó su sede en Barcelona, concretamente en el Parque Tecnológico Barcelona Nord, en la Calle Marie Curie 8; y se entrevistó a su Director Ejecutivo y Fundador Alfredo Ouro. Además se recurrió al estudio en profundidad de su web www.hallst.com.

3. Modelo de negocio

La idea empresarial de Hall Street nace en 2010. A principios de ese año el fundador de la empresa investigaba en el centro ESADE de Barcelona, junto a especialistas en la materia, como sería la distribución turística en el futuro. Así, observaron un posible nicho de mercado que dista del concepto actual de Hall Street pero que sirvió para comenzar su andadura. En origen Hall Street se posicionó como un Marketplace de compra y venta de habitaciones de hotel. La investigación en materia turística por parte del fundador detectó que no existía un mercado de segunda mano de reservas de habitaciones de hotel. Consideraron que sería buena idea lanzar un servicio así, ofertado a través de internet, por el cual aquellos turistas que, habiendo reservado y pagado por noches de hotel que finalmente no fueran a disfrutar, podrían venderlas en un mercado secundario creado al efecto. El modelo de negocio en ese caso se basaría en la obtención de comisiones en esa compra-venta.

La idea innovadora y de nicho de mercado suponía un reto y serías dificultades técnicas y de recursos que se fueron superando al mismo tiempo que se modificaba el concepto inicial de la empresa. Es decir, el devenir de la actividad supuso una traslación desde un



modelo enfocado a un gran marketplace de segunda mano de reservas de hotel, hacía un modelo de negocio concentrado en los eventos pero sin abandonar ese mercado secundario. Las dificultades del modelo inicial se observaron desde el principio. Las reuniones mantenidas con otros agentes del sector demostraron la dificultad de reunir el suficiente número de intermediarios y empresas de alojamiento para conseguir un marketplace de suficiente tamaño y visibilidad. A ese inconveniente se le sumaba la inversión inicial que se necesitaría para desarrollar dicho mercado, aun apoyándose exclusivamente en Internet.

De este modo, se entendió que una mejor dimensionamiento del negocio vendría dado por un enfoque concentrado en los eventos. En los eventos es cuando el mercado de compra-venta de habitaciones de hotel se concentra y es ahí donde Hall Street podía centrar sus esfuerzos para ofrecer su producto; introduciendo además la novedad de los mapas.

Además, se observó que la oferta alrededor de los eventos se encuentra muy dispersa, es incluso caótica, y los mapas pueden ayudar objetiva y democráticamente a los turistas a planificar su estancia turística alrededor del evento y desde su lugar de residencia. De esta forma se dio un giro al modelo de negocio y servicio a principios de 2013. El cambio supuso un enfoque basado en los mapas alrededor de los eventos y la compra-venta de habitaciones, y posteriormente se fueron añadiendo otros servicios como tickets de actos relacionados con ese evento o de espectáculos en las mismas fechas, y restaurantes, entre otros.

El potencial turista que se acerca a Hallst.com puede buscar directamente el evento al que quiere acudir, o los eventos que se dan por cada ciudad y fecha. Una vez seleccionado el evento podrá, mediante el mapa disponible, planificar toda su estancia seleccionando el alojamiento, los restaurantes, y los actos o espectáculos paralelos al evento.

El desarrollo de la actividad de Hall Street ha permitido modificar el modelo de negocio desde el simple cobro de comisiones basadas en un marketplace de compra-venta de reservas hoteleras a un modelo más diversificado. Así, hoy en día -con miles de visitas diarias a su web y cientos de reservas mensuales y en continuo crecimiento- Hall Street tiene tres vías de ingresos basada en tres aspectos de su actividad:

Ingresos por la distribución de productos de terceros. Los visitantes de Hall Street terminan reservando noches de hotel, mesas en restaurantes o tickets de espectáculos o actos del mismo evento. Cada reserva finalizada supone una comisión para Hall Street. Concretamente se distribuyen productos de empresas tan relevantes en el sector como expedia, booking, ticketmaster, el tenedor.

Clicks. La generación de tráfico cualificado a webs de terceros supone también relevantes ingresos.

Publicidad. La segmentación tan relevante de los visitantes por tipologías de congresos supone un atractivo para empresas que quieren publicitarse entre públicos muy determinados. Por esta razón han diseñado espacios publicitarios poco intrusivos y bien integrados por eventos.

IMAGEN 2

Ejemplo de evento y oferta de servicios alrededor del mismo en Hallstreet.com

The screenshot displays the HallStreet.com interface. At the top, there's a search bar with 'Etienne Daho, Paris' and navigation for '3 Nov' and '4 Nov'. Below the search bar, the event details for 'Etienne Daho, Paris' are shown, including the address '28 Boulevard des Capucines Paris'. A 'FILTER HOTELS' button is visible. To the right, a map of Paris shows the event location marked with a star. Overlaid on the map are several food and service offers:

- KESSARI** Indien: from 17.50€
- KOHINOOR** Indien: from 18.00€
- THAI DÉLICES TAITBOUT** Thaïlandais: from 20.00€

Below the map, there's a section for 'VENTA DE ENTRADAS' (Ticket Sales) with three Viagogo listings:

Viagogo	Price	Button
04 Nov 21:00	54.99€	COMPRAR
05 Nov 21:00	59.99€	COMPRAR
06 Nov 21:00	90€	COMPRAR

(recogido el 25/10/2014)

4. La innovación

El turismo de eventos es una parte importante del pastel turístico y son numerosas las empresas especialmente dedicadas al mismo. Según el Spain Convention Bureau, en España, en 2013, se dieron casi 20.000 reuniones y 3,4 millones de participantes en las mismas⁵. El fundador de Hall Street nos recuerda que, en el mundo, hay unos 20 millones de bodas al año. Estos datos sirven para reflejar el ingente movimiento de personas que supone este tipo de turismo y las posibilidades de negocio que alrededor del mismo se pueden generar ofreciendo un mejor servicio.

⁵ <http://www.scb.es/NOTICIAS/DETALLENOTICIA/tabid/68/language/es-ES/Default.aspx?NoticialD=158> (recogido el 25/10/2014)



Sin embargo, para llegar a ofrecer un servicio innovador, Hall Street ha seguido, como hemos visto, un camino original que supuso un cambio de orientación de su modelo de negocio inicial; este, partía, igualmente, de una idea original. La concepto primigenio de desarrollar un marketplace de compra venta reservas de hotel derivó en una web de planificación de estancias turísticas alrededor de los mapas, manteniéndose en la actual web servicios de marketplace que siguen significando una novedad en el mercado. Es decir, es su devenir Hall Street ha pasado de ser una marketplace de segunda mano de reservas de hotel, a concentrarse en los mapas para la planificación de estancias turísticas, sin abandonar el primer marketplace, y con el potencial de situarse como el marketplace de referencia en la oferta y demanda de servicios alrededor del turismo de eventos.

Usando intensivamente los mapas y la geolocalización, Hall Street se posiciona como una empresa innovadora pues utiliza una tecnología poco accesible hasta hace unos años, pero muy extendida ahora, gracias a servicios de mapas en internet, y a los dispositivos y aplicaciones móviles. Los Servicios Basados en la Localización (LBS, Location Based Services) son una tendencia creciente en la red y en las aplicaciones móviles. Suponen un mejor servicio para aquellas situaciones en las que conocer la localización geográfica de los oferentes es una característica esencial de la prestación. Llevado al extremo de los dispositivos móviles, esta característica, la geolocalización, ha supuesto la aparición de nuevos modelos de negocio o servicios que ubican constantemente la localización de la oferta respecto al potencial consumidor -también geolocalizado-. Como ejemplos de empresas que utilizan estos servicios podemos mencionar a Idealista, portal inmobiliario que geolocaliza su oferta a través de su web, y esta geolocalización se encuentra disponible en aplicaciones móviles que también sitúan geográficamente al terminal móvil, y le muestra la oferta inmobiliaria más cercana; o, ya en el sector turístico, Gootaxi, una aplicación gratuita que permite obtener el taxi más próximo a nuestra ubicación sin tener que realizar una llamada.

Así, desde la dirección de Hall Street se entiende que esta empresa ofrece a través de los mapas una innovación disruptiva pues permite una nueva forma de planificar los viajes con motivos de eventos. Opinan que esta nueva forma es: (1) más democrática, pues no se realiza usando listados que posicionan unos oferentes por delante de otros; (2) más amigable, dado que hace uso de una herramienta fácilmente comprensible y utilizable; y (3) altamente innovadora ya que supone una nueva forma de planificar la estancia turística, e incluso una nueva herramienta para la oferta de eventos turísticos.

Los organizadores de eventos también pueden utilizar la plataforma que facilita hall street para desarrollar su evento y mediante los mapas situar geográficamente la localización del evento y los diferentes actos, espectáculos, hoteles y restaurantes. Además, El organizador del evento que registre el mismo en Hall Street y cree su mapa



al efecto compartirá con esta empresa los ingresos que el evento genere a través de su web. Para ello, los desarrolladores de eventos tendrán que registrarse en la web, completar su perfil y el del evento a realizar, insertar la geolocalización del mismo y sugerir, situándolos geográficamente en el mapa al efecto, la oferta de hoteles, restaurantes, actos y espectáculos de los que pueden disfrutar los asistentes (si bien Hall Street puede continuar ofreciendo la oferta previa ya geolocalizada por su sistema).

En este último sentido Hall Street se acerca también al concepto de Marketplace Colaborativo, dónde organizadores y demandantes de eventos coinciden gracias a la labor de un tercero. Este obtiene un beneficio por el servicio que presta a los primeros gracias a Internet y el uso de los mapas gratuitos de empresas como Google. Además, Hall Street pretende incorporar a los prestadores de servicios locales a la plataforma. No solo se trata de tener integrados a los grandes agentes intermediarios y oferentes del sector sino que se pretende abrir la plataforma a los pequeños oferentes que tendrían en Hall Street la gran vía de acceso a un mercado tan interesante como el turista de eventos.

5. La cultura organizativa

La cultura organizativa de una empresa como Hall Street se corresponde con la de una joven empresa intensiva en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, del sector de la intermediación turística, con vocación internacional, y que busca una innovación de proceso y conceptual para consolidarse en un mercado altamente competitivo y dinámico.

La formación y vocación emprendedora de Alfredo Ouro, junto con el contribución de los socios fundadores y cierto apoyo financiero, pretenden conseguir que Hall Street se posicione en el mercado de intermediación del turismo de Eventos -pero sin descartar al resto de turistas- como un concepto nuevo, innovador y hasta ahora único dentro del panorama distribuidor turístico. Se trata, por lo tanto, de lograr que la visibilidad y reconocimiento de su marca y servicio alcance una repercusión internacional, y de el salto de calidad, tráfico, y cierre de operaciones, que la posicione como número uno en su categoría y en competencia con otros intermediarios del sector.

El primer aspecto es relativamente sencillo. Su idea basada en mapas es novedosa y por el momento no tienen competencia. Ciertamente otros intermediarios utilizan los mapas para geolocalizar la oferta sectorial; pero esta oferta suele visionarse por tipos de servicios. Mientras tanto Hall Street aúna toda la oferta hotelera, de restaurantes y de espectáculos, alrededor de un evento y sus actos, y geolocalizando en todo momento la oferta completa de los mismos.



El segundo aspecto, la visibilidad, repercusión y reputación para competir internacionalmente, es más complejo pues requiere de muchos recursos para que el público general acepte la innovación disruptiva que supone. El cambio de enfoque unificador que propone Hall Street debe ser aceptado por el consumidor medio internacional, el cual debe familiarizarse con el servicio y la herramienta que se propone. De esta forma, en la fase de desarrollo en que se encuentran el proyecto, su máxima preocupación es el crecimiento, la difusión y la búsqueda de repercusión dentro del mercado turístico. El objetivo en este sentido es superar el delicado límite que define a unos proyectos de éxito como claros ejemplos de innovación disruptivas y de repercusión internacional, frente a otros que tienen que readaptar su concepto debido que, o bien no logran la aceptación del mercado, o se ven superados por nuevos cambios, tecnologías o procesos que acontecen en el sector.

En este sentido Hall Street tiene en su cultura organizativa las características de ser flexibles y adaptativos. Su estructura organizativa, con departamentos que cooperan estrechamente entre sí hasta el punto de confundirse la pertenencia de los miembros a los mismos, les permite, en contrapartida, reenmarcar su actividad y reenfocar la misma hacia la orientación de mercado que observen con mayor potencial. Esto explica el cambio acontecido en su devenir desde un enfoque orientado a un mercado de segunda mano de plazas hoteleras al concentrado en la utilización de los mapas.

En la actualidad concentran sus esfuerzos en el desarrollo del producto y la consecución de tráfico. Entienden que un aspecto va ligado al otro, y que posteriormente comenzarán a cerrarse un mayor número de operaciones. Esta cultura de desarrollo de negocios se corresponde con una extendida práctica por parte de empresas que basan su actividad en la red. Se trata, tal y como Jeff Jarvis desarrolla en el libro “Y Google como lo haría”, en abundar en la idea de que el dinero sigue a los consumidores de forma que el primer objetivo es lograr prestar un buen servicio mediante una herramienta fácil y novedosa, a la que cada vez acudirán más usuarios hasta hacerse masiva. Esto asegura el modelo de negocio y la continuidad de la empresa.

6. Organización y estrategia

El organigrama del Hall Street es muy simple lo que les permite una flexibilidad mayor y un desarrollo significativo en los aspectos que, en este momento de su ciclo de vida, pretenden impulsar. Concretamente esta empresa posee un Departamento de Dirección encabezado por su fundador, Alfredo Ouro, Director Ejecutivo de la empresa (CEO, Chief Executive Officer), y que recibe la asistencia de Pedro Espín (CMO, Chief Marketing Officer, Director de Marketing). Bajo el Departamento de Dirección se sitúan el Departamento de Producto y el Departamento de Negocio.



El Departamento de Producto, muy relevante en este momento de crecimiento de la empresa, está dominado por los Ingenieros Informáticos, capitaneados por Tony Rodríguez (Socio de la empresa y CTO, Chief Technology Officer, Director del Departamento de Tecnología), y varios Ingenieros seniors y juniors coordinados por este. En el Departamento de Negocio se encuentra Christopher Bates (Socio de la Empresa y COO, Chief Operating Officer, Director de Operaciones), asistido por una Community Manager y una Content Manager. Finalmente, hay que indicar que la empresa cuenta con el apoyo de un Director Financiero, Pere Sainz (Socio de la empresa y CFO, Chief Financial Officer).

Al momento de la investigación la empresa contaba con 10 personas trabajando a tiempo completo. Es muy destacable la alta formación de los mismos ya que todos poseían estudios superiores y algún master en negocios que completa sus capacidades. La edad media se sitúa en torno a los 35 años, y un 80% de los trabajadores son hombres, frente a un 20% que son mujeres.

Actualmente Hall Street se encuentra en proceso de crecimiento y su actividad ha dado el lógico salto internacional que estas iniciativas deben dar en algún momento. Desde inicios de 2014 tienen también sede en EEUU, este salto les ha permitido acercarse a los principales agentes de la industria turística a nivel mundial y la posibilidad de encajar en el panorama internacional. De esta forma, han conseguido hitos como pasar de ser competidores de otros intermediarios turísticos (Expedia y Booking, entre otros), a ser colaboradores, vendedores de sus productos. El giro a plataforma alrededor de los eventos les supuso un mayor encaje entre la industria.

La adaptación a la realidad del entorno y financiera es, como venimos observando, una característica de Hall Street. Las dificultades iniciales de trasladar a los agentes del sector la viabilidad del proyecto inicial les hizo concentrarse en el turismo de eventos. Sin embargo, no esperaron a que los oferentes de eventos utilizarán su herramienta para promocionar y desarrollar los mismos. Hall Street fabricó sus propias bases de datos de eventos y las “mapeo”, desarrollando así una estrategia anticipatoria y de servicio a los turistas. Los oferentes se sumarían después.

La financiación ha sido un aspecto complicado en el devenir de Hall Streets ya que desde el principio observaron dificultades para obtener fondos. Los inversores tienden a colaborar con modelos de negocio asentados o mínimamente probados, y son reacios a modelos tan innovadores como el que plantea Hall Street. Sin embargo su producto, perseverancia y escalabilidad les ha permitido conseguir, además de la aportación de sus propio capital, otros fuentes de financiación provenientes de Business Angels y otros fondos privados internacionales. Sin embargo, esperan llegar a alcanzar fondos de financiación propios de una “Serie A” (dentro de las categorías de financiación propias de Start Ups provenientes de Venture Capitals).



7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Hall Street basa su actividad en el uso intensivo, y casi exclusivo, de Internet. En su web, www.hallst.com, concentra toda su actividad y modelo de negocio. Mediante formularios estandarizados los usuarios de la web pueden registrarse para activar sus perfiles, realizar las reservas alrededor de los eventos, vender aquellas reservas que no vayan a utilizar, o crear mapas de eventos privados que ellos quieran desarrollar.

En tres sencillos pasos los usuarios que lo deseen pueden registrar eventos. Primero se le da un nombre al mismo, se selecciona la localidad en la que se va a celebrar y las fechas; seguidamente se localizan geográficamente los diferentes recursos alrededor del evento, el usuario puede elegir entre 36 categorías de los mismos que van desde “Aeropuerto” a “Zona a evitar”, pasando por “Alojamiento”, “Lugar pintoresco” y “Restaurante”, entre otros. Una vez que el usuario ha registrado geográficamente todos los recursos que desea, pasa a un tercer mapa con los alojamientos y restaurantes ya disponibles para la comercialización por el sistema de Hall Street. Terminada estas tres fases el evento puede ser publicado en la web.

IMAGEN 3

Fase de etiquetado y geolocalización de recursos alrededor del evento en Hall Street





El uso de los mapas es, como venimos comentando, una característica principal en Hall Street. Esta empresa utiliza los mapas de Google para situar, por eventos, la oferta hotelera, de restaurantes y espectáculos. El modelo de negocio abierto de Google se ejemplifica en Hall Street. Una herramienta gratuita y al alcance de todos aquellos que la quieran utilizar y mejorar, como los mapas de Google, permite el desarrollo de otros modelos de negocio, mejorando la industria turística, el servicio de los oferentes y la percepción del mismo por parte de los turistas.

Hall Street ha concentrado su esfuerzo en prestar servicio a través de la web pero esperan desarrollar aplicaciones para móviles en un futuro cercano. Consideran desde la dirección de la empresa que es una equivocación lanzar rápidamente una aplicación móvil que englobe toda su oferta y servicio. Para adentrarse en esta actividad es necesario previamente tener claro el objeto de negocio y una duplicación de plataformas -internet y móvil- puede ser contraproducente. Por esta razón tomaron la decisión de asentar previamente la actividad a través de la web, y es ahora cuando comienzan a plantear el diseño de aplicaciones móviles específicas alrededor de su actividad. Entienden desde Hall Street que el futuro de las aplicaciones móviles se dirige hacia el diseño parcelado de las actividades, de forma que existan diferentes aplicaciones para cada una de los servicios que su modelo de negocio ofrece. De esta forma, comenzarán a trabajar en breve en el desarrollo de varias aplicaciones con diferentes funcionalidades tanto para el potencial turista que va a atender un evento como para los oferentes alrededor de cada evento.

Sí que posee Hall Street la presencia adecuada en las redes sociales más utilizadas. Concretamente concentran su labor promocional y de difusión de información en sus espacios de Facebook y Twitter. En www.facebook.com/hallst cuentan con más de 5.800 “me gusta”, mientras que en www.twitter.com/hallst, disfrutaba de 2040 seguidores (datos recogidos el 25/10/2014).



Hotel del Juguete



1. Introducción

Un elemento esencial en el cual todas las Administraciones y expertos coinciden, es en la necesidad que tiene nuestro país en crear productos diferenciales, innovadores y que puedan crear su propia demanda. Este es el caso del Hotel del Juguete en la ciudad de Ibi. Un producto único en nuestro país, que ha conseguido algo inusual en el sector turístico, y es que los turistas vayan a Ibi no por la propia ciudad (que de por sí merecería la pena), sino por alojarse en el hotel.

La entrevista se realizó con su promotora, emprendedora, directora y alma máter del proyecto, desde su origen hasta nuestros días, Dña. Dolores Pérez. Esta empresaria, de familia hostelera, ha sido capaz de crear un proyecto único, diferente y específico, capaz de convertirse en un reclamo dentro del marco territorial de una de las principales zonas productoras de juguetes.

Con este proyecto, la familia con Dolores al frente, buscaban diferenciarse de la competencia, creando un producto único que fuera capaz de atraer a un turismo familiar con niños, siendo su principal temática el juego entre padres e hijos, adaptando todo el hotel a este concepto, desde la recepción, a todas y cada una de las habitaciones, llegándose a la situación que un importante porcentaje de dichas familias pasan la inmensa mayoría del tiempo en el propio establecimiento.

La innovación está clara, el producto, la tematización integral, la segmentación de la clientela, la generación de ilusión y diversión en un hotel. Un gran reto que se ha con-



vertido en realidad. Un producto único, que por esa diferenciación se ha convertido en un destino por sí mismo.

Además, es de destacar que esta idea no termina en ese establecimiento, la intención de su promotora es abrir otros hoteles, igualmente tematizados, en otras ciudades, empezando por Madrid y Barcelona. Además pretende poder llegar a acuerdos con alguna cadena hotelera, para poder implantar este concepto en una planta de determinados hoteles de ciudad.

2. Descripción del proyecto empresarial

El Hotel del Juguete nace en la cuna de la industria juguetera nacional, en el pueblo de Ibi, no por casualidad, sino más bien por causalidad.

El municipio de Ibi, de unos 24.000 habitantes, es la referencia de la industria del juguete. Tanto el Ayuntamiento, como la Asociación de Empresarios, la Comunidad Autónoma o incluso el Ministerio de Industria, han apostado con diversos instrumentos para mejorar y especializar a la comarca como el centro de la industria del juguete a nivel nacional y punto claro de referencia a nivel internacional.

Para la comprensión de la especialización de Ibi en el mundo del juguete, se pueden poner dos iniciativas, distintas, pero que ayudarán a comprender la relación directa entre el municipio y los juguetes:

- La existencia del Instituto Tecnológico especializado en juguete, producto infantil y ocio, formado por un equipo multidisciplinar de más de 70 expertos en seguridad infantil, fabricación avanzada, mercado, consumidor, psicología, educación, etc. Su objetivo es optimizar el proceso de creación y desarrollo de productos para la infancia desde la idea hasta su llegada al mercado. AIJU pone a la disposición del sector del juguete una amplia gama de servicios tecnológicos orientados a mejorar la calidad de sus productos y la competitividad empresarial.
- El ilusionante proyecto de “La Casa de Los Reyes Magos y su Centro de Pruebas” que ha sido impulsado por el Ayuntamiento de Ibi, el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) y la Asociación de los Reyes Magos de Ibi. Una unión necesaria para llevar a cabo uno de los grandes proyectos de la localidad a nivel nacional e internacional, que fomente y mantenga la imagen de Ibi como la Villa del Juguete y de la infancia, el lugar donde se encuentra el único monumento dedicado a los Reyes Magos y un Museo dedicado al juguete.



En definitiva, es clara la unión del municipio con el mundo del juguete, y la dependencia de la renta, empleo y bienestar social con la producción juguetera. Pues en este contexto, es cuando la promotora del proyecto, Dña. Dolores Pérez, se plantea la necesidad de rehabilitar el hostel familiar y tiene la brillante idea de innovar desde el producto. No solo desde la calidad, pasando de un hostel a hotel de cuatro estrellas, sino también tematizando el establecimiento hotelero a un espacio dirigido a familias con la idea central del juguete en el conjunto del proyecto, así como en cada una de sus habitaciones y zonas comunes.

La idea, a pesar de venir de años atrás, se pone en marcha en plena crisis económica, en el año 2011, al plantearse la familia la remodelación del establecimiento hotelero ya existente desde el año 1939 llamado Hostel El Laurel, y cambiar en pocos meses de esa idea inicial de pura rehabilitación, a un proyecto innovador en todo el ámbito nacional.

Otro aspecto original de esta iniciativa es que el Hotel del Juguete está dirigido por la cuarta generación de mujeres. Tanto la madre, abuela y bisabuela de Dolores Pérez, fueron las que gestionaron el hostel y fonda existente en esa misma ubicación, en los últimos cien años.

En palabras de la empresaria, la idea de este proyecto nace de que “buscábamos alternativas de diferenciación y crear un concepto que fuera único, diferente y que además tuviera sentido, autenticidad y que fuera capaz de despertar y generar el interés de las familias españolas”.

Otra de las notas de que el proyecto fuera tomando fuerza era que la familia Pérez también quería que la nueva iniciativa fuera un merecido reconocimiento al sector juguetero y un homenaje todas aquellas personas que con su esfuerzo durante muchos años, han hecho de Ibi una ciudad juguetera por excelencia, en definitiva crear un hotel destino.

Esa era una idea que estaba latente en la Asociación de Turismo de la Comarca, de la cual Dolores Pérez pertenece a su Junta Directiva, pero que nunca anteriormente se había pasado de la idea al proyecto real.

Otro de los rasgos totalmente diferenciales de este alojamiento, es que el Hotel del Juguete en muchas ocasiones no es el alojamiento para visitar el destino, el Hotel del Juguete se convierte en el propio destino de las familias que llegan a Ibi a disfrutar del hotel, y ya de paso, conocer el municipio.

El objetivo de la empresa es claro: la hotelería, pero una hotelería diferenciada, un hotel totalmente tematizado. La familia emprendedora, hotelera desde varias genera-



ciones, pero sin experiencia en un producto innovador, tenía como objetivo ofrecer a quienes los visitan y alojan algo muy diferente del alojamiento tradicional, ofreciendo una experiencia única que hará sentir especiales a quienes tengan la oportunidad de experimentarla, creando ilusiones entorno a un mundo de ilusión que gusta a pequeños y a grandes, pensado para la diversión en familia, todos juntos.

En cuanto a los socios del proyecto, la promotora de la iniciativa, como se ha señalado, ha sido Dolores Pérez Vicedo, aunque los socios son ella y su familia, los propietarios del primer Hotel del Juguete. En la actualidad están inmersos en un proyecto de ampliación a nuevos socios y como responsable principal y de reciente incorporación en la etapa de expansión, aparece la persona de José Angel Olmo.

La sede actual del Hotel del Juguete es única, estando en Ibi, asegurándose que aunque se realice tal y como se tiene pensado el plan de expansión, la sede principal de la empresa siga estando en el municipio de Ibi.

Madrid y Barcelona son su principal objetivo a medio plazo, habiendo identificado en ambas ciudades dos edificios para ser convertidos en hotel y bajo régimen de alquiler. En estos momentos están negociando la posible implantación de este concepto en hoteles familiares de gran tamaño, en destinos vacacionales bajo la fórmula Powered By Hotel del Juguete, teniendo dichas iniciativas debidamente patentadas.

Después de unos inicios muy difíciles, quizás más difíciles que otras iniciativas turísticas, al unirse en este caso la especificidad del proyecto, al Hotel del Juguete ya le cuadran sus cuentas de explotación, teniendo incluso, proyectos de expansión futura.

El número de trabajadores y trabajadoras del establecimiento oscila dependiendo de los servicios que se externalicen o no, ya que distintos servicios están contratados a otras empresas del municipio. Aproximadamente trabajan unas 12 personas de media en el hotel, que tiene 21 habitaciones, estructurándose en los tradicionales departamentos de cualquier hotel de ciudad, aunque en este caso con un elemento diferencial, y es que tienen un departamento de animación, cosa inusual en hoteles urbanos. El departamento de animación es el responsable de actuar en los almuerzos y cenas, por lo que ello conlleva que la línea de negocio de la restauración, muy baja en otros hoteles urbanos, en este caso tenga una alta ocupación, ya que es uno de los momentos más esperados por los niños. Además, después del almuerzo o cena, los niños van con los profesionales de la animación, debidamente disfrazados, a un local contiguo, por lo que los padres pueden descansar y tener un rato de tranquilidad, también señalado como muy satisfactorio por los mismos.



En cuanto a las previsiones de crecimiento, y tal y como se ha señalado, los promotores esperan crecer en número de establecimientos y de personas empleadas y poder trasladar sus experiencias a otras ciudades donde puedan visitarlos numerosos clientes que en la actualidad así lo demandan. Básicamente en el medio plazo se centran en la creación de nuevos proyectos en España, con aperturas en el segmento de ciudades en Madrid y Barcelona, y en colaboración con otras cadenas hoteleras relacionadas con el turismo vacacional en Mallorca y Canarias.

Ello no impide que ya está pensando en tener alguna incursión en otros países a largo plazo, y ya están analizando posibilidades de negocio en las zonas de Medio Oriente y también en dos países de Latinoamérica

3. Modelo de negocio

El modelo de negocio es simple, pero a su vez innovador y complejo, un establecimiento hotelero especializado en familias y niños, totalmente tematizado en aspectos relacionados con el mundo del juguete.

Su producto principal es la gestión hotelera, aunque con diferencias significativas con respecto a otros hoteles de ciudad, pudiendo ponerse como ejemplo algunas de ellas:

- Las camareras de pisos, no solo tienen que hacer la habitación, también tienen que ordenar los juguetes, limpiar la zona de juego, o por ejemplo “también tienen que peinar a las muñecas”.
- Hay una ocupación interesante en almuerzos y cenas debido a que en esos momentos es cuando se concentran la animación para los niños
- Los clientes pasan mucho más tiempo en el hotel, ya que muchas veces se convierte en el propio destino

Por ello, aunque el producto principal sea el Hotel, tienen otros subproductos dirigidos especialmente para las familias en general y los niños en particular.

Entre esas líneas de actividad se puede destacar las relacionadas con los productos especiales dirigidos a los niños, especialmente de la Comunidad Valenciana por la propia localización y distancia hacia el establecimiento. Una muestra pueden ser:

- Los “paquetes escolares”, dirigidos a los colegios
- Incentivos a empresas, con viajes familiares al hotel



- Lugar ideal de presentación de productos dirigidos a los niños
- Tematización especial del establecimiento, habitaciones o plantas de hotel, para las empresas que quieran disponerla para sus estrategias de marketing, comercial, recursos humanos, etc.

La principal dificultad en el inicio del proyecto fue la necesidad de financiación, ya que si bien se disponía de financiación para una rehabilitación del establecimiento, las necesidades presupuestarias eran mucho mayor al dirigirlo a un hotel tematizado en el juguete, y además de cuatro estrellas.

Debido a la necesidad de financiación externa, solicitaron que le fuera aprobado un préstamo bancario, con el inconveniente de la situación de crisis por la que estaba pasando España y la drástica reducción de préstamos a Pymes por parte de las entidades financieras. Otro elemento que no ayudó a la obtención del préstamo, fue la originalidad de la propuesta, cosa que no fue entendida por los bancos.

Los propios promotores eran conscientes de que un préstamo para una rehabilitación hotelera hubiera sido relativamente fácil, pero para un proyecto tan innovador y distinto a los existentes en el mercado, suponía mayor dificultad, aunque no tanta como la encontrada hasta la obtención del mismo.

Al final tuvieron que encajar la financiación de los 2,5 millones de euros que costó la iniciativa a través de:

- Capital propio
- Financiación bancaria
- Incorporación de una Sociedad de Garantía Recíproca
- Subvención de un 10 %, aproximadamente

Tal y como señala la CEO de la Pyme, Dolores Pérez, esos problemas de encaje financiero hizo que “estuviéramos a punto en varias ocasiones de tirar la toalla”.

Otras dificultades encontradas en el inicio de la gestión se pueden resumir en los tres siguientes:

- A nivel de gestión era un producto nuevo, por lo que no existía una experiencia en la que fijarse, ni se preveía con certeza como iba a ser la estructura de gasto,
- A nivel de la demanda, no se sabía cómo iba a reaccionar la clientela
- A nivel de marketing fue muy difícil sacar el producto al mercado, ya que al ser tan especializado los grandes comercializadores no creían en su potencialidad



En cuanto a la clientela, su mercado habitual en la actualidad se compone de empresa y familias, al 95% nacional.

La procedencia proviene fundamentalmente e cuatro regiones: Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña y Comunidad de Murcia. De los mercados extranjeros, todavía con muy baja cuota de mercado, destacan la presencia de clientes provenientes de Rusia, con la particularidad que algunos de ellos declaran que han viajado a España con su familia expresamente para ir al Hotel del Juguete.

Por otro lado, trabajan incentivos para empleados, clientes y otros de empresas multinacionales, y también disponen de clientes que realizan regalos de noches en el establecimiento para captación de nuevos clientes.

Los instrumentos de marketing que usan los estructuran en cuatro grandes bloques:

- Presencia en redes sociales. Por excelencia es Facebook, con comentarios sobre el establecimiento que genera interés y visita de nuevos clientes.
- Potenciar las herramientas de marketing on line, sobre todo en las webs especializadas en ocio de familias
- Publicaciones en prensa especializadas, diarios, radios, televisión, etc., generando la atención de los medios a través de actividades específicas y diferentes. Este canal de promoción normalmente es gratuito, ya que son los medios los que se dirigen al hotel solicitando información por ser un producto turístico muy diferencial es España.
- La incorporación de Partners o productos muy mediáticos, en el proyecto Hotel del Juguete, como base de cualquiera de sus estrategias de marketing o producto.

No obstante, los promotores del establecimiento señalan que el principal canal de comunicación es el “boca a boca”, la satisfacción del cliente que llega al hotel y que recomienda a amigos y familiares que vayan a vivir es experiencia.

Son muchos los proyectos de futuro, de ampliación que tienen, siendo conscientes que algunos de ellos son pequeñas iniciativas y otras actuaciones de alta inversión, pero sabiendo que todas ellas son necesarias.

Entre esos proyectos de futuro, se pueden señalar los siguientes:

- Presencia del Hotel de Juguete en Madrid y Barcelona
- Inspección de localización en algún país de Latinoamérica
- Ampliar el Hotel del Juguete a otras líneas de trabajo que encajan perfectamente con sus peque-clientes, sus familias, colegios, etc.



- Ampliación de la “tienda de juguetes”
- Creación de una imagen propia integral, no solo a nivel hotelero, como por ejemplo en Sellos, Postales, Web, marca de fidelización, ...

4. La innovación

La innovación del Hotel del Juguete, no responde a nuevas tecnologías, sino a un nuevo concepto de hotel y sobre todo a la experiencia y las sensaciones. Entrar en cada una de sus habitaciones despierta sensaciones a flor de piel que experimentan los niños y los adultos, tanto si vienen de ocio como si vienen de trabajo

La innovación aportada es sobre todo “vivir la experiencia del juego con la familia”, ya que se tiene comprobado como los padres disfrutan tanto o más que los niños al jugar con ellos, tanto por verlos felices como por recordar su infancia.

Es una innovación intangible e inmaterial, ya que también se produce una “unión de la familia” que conlleva a una convivencia difícilmente desarrollada en el año, y que si se produce cuando se alojan en el Hotel del Juguete.

La innovación del Hotel del Juguete está en crear un espacio diferente y único para los niños, y por lo tanto para los padres. Para ello, cada una de las habitaciones tiene como protagonistas principales a los juguetes, encontrando personajes y juguetes muy diferentes y divertidos que convertirán su estancia en una experiencia inolvidable. Luces de colores, grandes murales y juguetes muestran un espacio único y especial para vivir sensaciones que perdurarán en su memoria.

Habitantes de personajes tan conocidos para los niños, que forman parte de los espacios que se encuentran dentro del Hotel del Juguete. Entre sus habitaciones tematizadas, podemos señalar las siguientes:

- Juguete Clásico. Un espacio donde el protagonista es el ancestral Juguete de Hojalata.
- Nancy te espera para compartir emociones. Una habitación muy especial dedicada a esta muñeca.
- Experiencia Barriguitas para las peques que quieren divertirse en familia. Habitación ambientada con las simpáticas Barriguitas.
- Vive tu propia experiencia de Playmobil. Para una experiencia divertida, tematizada en Playmobil
- Habitación Nenuco. El bebé más conocido de todos los tiempos.



- Habitación Pin y Pon. Son los protagonistas en la habitación
- Habitación Doraemon. Habitación dedicada a este personaje venido del futuro.
- Habitación Lego. Habitación ambientada en las conocidas piezas de Lego.
- Habitación Bebé Glotón. Habitación dedicada al primer muñeco lactante.
- Habitación Justin. Ambientada en un mágico mundo medieval, “Justin y la espada del valor”.
- Habitación S.M. Gaspar. Habitación dedicada a Su Majestad el Rey Gaspar.
- Habitación S.M. Melchor. Habitación dedicada a Su Majestad el Rey Melchor
- Habitación S.M. Baltasar. Habitación dedicada a Su Majestad el Rey Baltasar.
- Habitación tematizada en videojuegos. Co personajes de Invizimals en la PS3 y PSVita de la habitación.
- Habitación INVIZIMALS. Primera habitación temática de estos personajes a nivel mundial donde los clientes pueden jugar con la PS3 y las PSVita de la habitación.

Además de tener las habitaciones tematizadas según juguete, todos los espacios comunes, desde zonas de juegos, hasta pasillos o restaurante, están tematizados en el mundo del juguete.

Otro de los aspectos innovadores que se están produciendo es el trabajo conjunto del Ayuntamiento y la Asociación de Empresarios en potenciar a Ibi como destino del turismo del juguete, y en eso el Hotel del Juguete ha tenido mucho que ver. Un ejemplo de ello es la ruta del juguete en el Municipio, llevando a los turistas a los distintos parques infantiles, que están tematizados, con un juego entre ellos, con la visita del Museo del Juguete, etc.

Las clave de este éxito es la especialización, la tematización, la apuesta por vivir una experiencia inexistente en otro sitio, alrededor de un juego o juguete. Y en los últimos tiempos, además con actuaciones público-privado que están planificadas, se puede convertir a Ibi en un verdadero destino del turismo del juguete, con la influencia que podrá tener no solo en el sector turístico o del juguete, sino de todo el municipio y para la comarca.

El Hotel del Juguete tiene varios convenios y proyectos de colaboración con otros organismos e instituciones. Así trabaja conjuntamente con la Asociación de Empresarios Jugueteros, con la Asociación de Turismo de la comarca, con el Instituto Tecnológico del Juguete y con la Conselleria d’Economia, Indústria, Turisme i Ocupació de la Generalitat Valenciana.



5. La cultura organizativa

La estructura organizativa del Hotel del Juguete está basada en una distribución simple, de una Pyme, en la cual la multiactividad es la norma general, desde la propia Directora hasta el resto de los trabajadores y trabajadoras. Hay que tener en cuenta que es un pequeño hotel de 21 habitaciones y que, por lo tanto, no existe una rígida estructura empresarial.

En el personal, según indica su CEO, buscan determinados aspectos formativos, pero sobre todo ilusión y ganas de participar en un peculiar proyecto. A día de hoy, si algo caracteriza al Hotel del Juguete, es la cercanía a sus clientes y ello es también un importante valor añadido a su producto.

La estructura de los recursos humanos de la empresa es de una plantilla joven, cualificada y, sobre todo, con ganas e impulso, capaces de poder hacer bien su trabajo de recepcionista, pero también poder enseñar a jugar a un niño en un determinado momento.

Utiliza el Coatching, entendido como un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas, entendiéndolo como una línea de dinamización y de ánimo en el trabajo.

En definitiva, el principal objetivo en cuanto a recursos humanos en la empresa es conseguir que sus trabajadores y trabajadoras se encuentren cómodos y a gusto con su trabajo, ya que con ello se conseguirá trasladarlo a sus clientes y mejorar en sus aspectos de calidad y de competitividad como Pyme.

También tiene un sistema de formación interna, basada en su dimensión empresarial, en la cual intenta conseguir una formación a medida de las necesidades de cada departamento y en cada momento.

Habitualmente participan en eventos y otros que les invitan a acudir por su propia singularidad. Han acudido a Fitur de la mano de la Administración de Turismo de la Comunidad Valenciana, a foros de Hoteles Experienciales, etc.

En su corta vida, han recogido varios premios y reconocimientos por parte instituciones públicas y privadas, entre los que se pueden señalar los siguientes:

- 2012 - festival internacional de marketing infantil-Premios Chupete. Mejor uso de medios y espacios.
- 2013 - Cámara de Comercio. Premio al mérito en Turismo
- 2014 - Universidad de Alicante - Centro de Investigaciones Turísticas. Premio a la Innovación



6. Organización y estrategia

El Hotel del Juguete tiene entre sus prioridades fomentar la sostenibilidad en todos sus aspectos, tanto en el hotel como en las actividades que organiza. Como indican “la parte de ecologismo y sostenibilidad es algo que realmente nos preocupa e intentamos fomentar a nivel de clientes. Un ejemplo de ello es que no utilizamos jabones desechables, disponemos de dispensadores reutilizables para no desperdiciar y contaminar. Además en iluminación contamos con leds que ahorran en consumo y no contaminan, todo ello teniendo en cuenta que cuando organizamos cualquiera de nuestras actividades cuidamos los aspectos ambientales como algo prioritario”.

A nivel de tipología de clientela, tienen dos grandes target, sobre todo dependiendo de los días de que se trate:

- Fines de semana y épocas vacacionales. Es una clientela integrada por familias que visitan el establecimiento con un poder adquisitivo medio/alto, que buscan la necesidad de disfrutar en familia de momentos especiales y diferentes, oscilando las edades de los pequeños de entre 2 y 10 años.
- Días laborables. La integra una clientela que se podría denominar cliente empresa, con un perfil ejecutivo de empresa nacional e internacional que cuando visita Ibi se encuentra sorprendido y divertido de la diferenciación del alojamiento, repitiendo en la mayoría de ocasiones con su familia.

El Hotel del Juguete dimensiona sus esfuerzos futuros para alcanzar la clientela objetivo articulando distintas estrategias de marketing, según el colectivo a alcanzar:

- Presencia de colegios de las provincias limítrofes, por un día, y que de su visita pueda conllevar el regreso de esos niños con su familia
- Potenciar la llegada de familias en periodos más largos, aumentando en un día la estancia media
- Trabajar en el segmento de incentivos de empresas, como un “premio” que no existe en toda España y que solo está en el Hotel del Juguete.
- Promoción entre Colegios Profesionales para adaptar productos integrales para dichas personas con su familia.

En cuanto al objetivo por mercado, cabe señalar el esfuerzo planeado en la diversificación por la clientela nacional para captar turistas provenientes de otras regiones, y la apuesta por los mercados Británico, Alemán, Italiano y Japonés.

La estrategia futura que tienen, la resumen en dos palabras: “seguir innovando”.



Entre esas innovaciones que persiguen realizar para potenciar el producto Hotel del Juguete a nivel nacional con incursiones internacionales, tienen como estrategia básica a nivel empresarial estar a la vanguardia y seguir innovando. A continuación se pueden indicar algunas de dichas acciones:

- Innovación de productos junto a sus partners, jugueteras y personajes infantiles.
- Apoyos en campañas con personajes infantiles
- Expansión territorial teniendo en cuenta los personales infantiles más allegados a cada país
- Crear productos basados en la experiencia
- Seguir innovando en productos internos del hotel. Por ejemplo en el olor de los jabones a “chuches”
- Dotación de tiendas de juguetes en vivo
- Acuerdos con fabricantes de los juguetes que tematizan el hotel
- Trabajar en la experiencia, en los sentidos

Por último, señalar su peculiaridad el Hotel del Juguete puede trabajar con multitud de paquetes dirigidos a sectores muy diferenciados como pueden ser escolares y actividades formativas, fin de curso, viajes culturales, etc.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

El Hotel del Juguete es una clara apuesta por la innovación sobre el producto. Es un paso delante de una Pyme que trata de diferenciarse del resto de los alojamientos turísticos a través del producto, a través de la tematización de sus instalaciones para recibir a una clientela muy específica con unas motivaciones muy determinadas hacia su producto.

Esta iniciativa, con éxito en muy poco tiempo, con grandes perspectivas de expansión a nivel de la propia empresa como con proyectos conjuntos con otras grandes compañías, muestra como la inventiva en la generación de nuevos productos son viables a la vez que hacen más competitivos los destinos turísticos, generando un mayor valor añadido que genera empleo y riqueza en la zona. En este caso, se podría afirmar que incluso el propio destino no es el municipio, es el propio Hotel del Juguete.



Hotel Domótico Adealba



1. Introducción

Quizás el ejemplo más claro e integral de la implantación de las tecnologías en un establecimiento hotelero es el que se puede comprobar que se oferta en el hotel Adealba, el cual se concibe como un establecimiento en el que la tecnología ayuda, en todos los aspectos, a la mejora de la satisfacción de sus huéspedes.

El hotel Adealba, localizado en Mérida, se puede considerar como el primer hotel domótico de nuestro país, y por lo tanto un establecimiento especial, diferente y que marcará los elementos tecnológicos que la pequeña y mediana hotelería del futuro deberá implantar en sus habitaciones y zonas comunes.

La visita a sus instalaciones la hicimos en compañía de su directora, Dña. Ana Santos, comprobando como todas las dependencias son controlables desde la recepción, o como el cliente puede programar el “ambiente” de su habitación de forma integral, mucho más desarrollado que la posibilidad de controlar la intensidad de la luz o la subida automática de persianas. El concepto es innovador en su dimensión global, desde su filosofía slow, hasta el poder integrar luces, con música, temperatura o esencias y olores.

Adealba hotel & boutique, ofrece además paquetes muy específicos dentro del mercado turístico nacional, donde une su tecnología a la tematización romántica, por ejemplo, con la posibilidad de utilizar su propio Spa, o poder jugar al golf o disfrutar de un vuelo en globo.



Tecnología unida a la hotelería, donde se produce un ahorro económico y medio ambiental, a la vez que su clientela queda más satisfecha por la filosofía de respeto ambiental y de poder usar una tecnología al servicio de la calidad del establecimiento y de fácil uso. Detalles como disponer de televisiones en el techo, luminarias para ver el cielo, jacuzzi, tarjeas de habitación serigrafada con lo que desee el cliente, disponer un reloj para programar el uso de las dependencias del hotel, etc., son realidades del hotel boutique Adealba, y que en los próximos años se implantarán en gran parte de la hotelería de calidad en nuestro país.

2. Descripción del caso de éxito

El hotel Adealba se ubica en un exclusivo edificio, en una Casa Señorial del siglo XIX, y en pleno centro histórico de Mérida (declarada Patrimonio de la Humanidad por la Unesco), a tan solo 50 metros del Templo de Diana. Adealba Hotel & Boutique SPA se considera como el primer establecimiento hotelero domótico de nuestro país y eso le hace ser una estancia singular y diferente, que mezcla la modernidad y las últimas tecnologías, con la arquitectura tradicional, ya que en su rehabilitación se ha respetado la estructura y los elementos esenciales de la casa señorial sobre la que se asienta.

El hotel Adealba, además de características personalizadas en su producto y gestión, tiene el hecho diferencial de su oferta domótica, todas las dependencias son controlables tanto desde la recepción, como por el propio cliente, pudiendo seleccionar, por ejemplo, un ambiente (lectura, romántico, adealba, ...), y con solo apretar un botón se aprecia como persianas, iluminación, música, temperatura, e incluso el jacuzzi, se adapta a la elección del huésped.

Otra de las características del establecimiento es su filosofía “Slow”, que permite dejarse llevar por las sensaciones, relax y los sentidos, convirtiéndose en un establecimiento turístico que debido a la innovación desarrollada, lo convierte en un alojamiento exclusivo en nuestro país. La idea de sus promotores es ofrecer a sus clientes algo más que una estancia, una nueva experiencia única que recuerden en el futuro.

El hotel Adealba nació en 2009, en los edificios que ocupaban un convento del s. XIX, dos viviendas, en estado ruinoso y unidas, que se rehabilitaron en hotel de cuatro estrellas, realizándose una recuperación que ha hecho que se mantengan muchos de los elementos de dicho convento. El hotel dispone de 16 habitaciones, ofreciéndose además servicio de Spa, eventos, restaurante, etc.

El promotor de la iniciativa, Enrique Alvarez, conocido empresario extremeño, apostó por esta iniciativa hotelera teniendo claro que no iba a ser una más, que tenía que ser



distinta, innovadora y que en su génesis tendría que diferenciarse de la competencia, diseñando su producto con las características de ser un hotel domótico, unido a la tranquilidad, relax y ambiente slow.

Como ya se ha señalado, el hotel Adealba está en pleno centro de Mérida, a pocos metros del Templo de Diana, del museo, del teatro, de la plaza, alcazaba o su principal calle comercial, siendo la sede de la empresa y no teniendo ninguna otra subsele.

Actualmente la plantilla del hotel la componen 9 persona, lo que da una proporción de 0,6 empleados por habitación, lo que significa un más que aceptable ratio en hoteles de cuatro estrellas. La distribución por departamentos, aunque se analizará en el bloque cuarto, es el típico de un establecimiento hotelero, con las diferencias de disponer un Spa en un hotel con encanto y de solo 16 habitaciones, y el mantenimiento de toda la tecnología domótica.

Actualmente no tienen previsiones de crecimiento, su idea fundamental es consolidar lo existente, convertirse en un referente turístico de su categoría a nivel nacional, y poder extrapolar en el futuro su modelo de negocio.

3. Modelo de negocio

La principal actividad es la hotelera, aunque también hay que tener en cuenta que el Spa y el Restaurante es una parte importante del modelo de negocio. Así, se puede estimar que el alojamiento supone, aproximadamente, el 70 % del negocio, mientras que el Spa puede suponer el 20 % y el restaurante el 10 % restante. No obstante, hay que tener en cuenta que la innovación continua en la gestión del establecimiento, ha hecho que sus productos, los cuales se presentan más adelante, sean una combinación del alojamiento, gastronomía y Spa. A continuación se señalan los productos y servicios más importantes, con una breve descripción de los mismos, que oferta Adealba Hotel & Boutique SPA.

En cuanto a su producto principal, que es el hotelero, el Hotel Adealba ofrece distintos tipos de habitaciones, que según señalan en su página, tienen las siguientes características:

- Duplex Romantique. Compuesta por habitaciones duplex con al menos 45 m², especialmente equipadas para una celebración romántica o para disfrutarla al máximo en pareja. Dispone de salón en planta baja y dormitorio en alta, con amplios aseos. Se sitúan en la fachada principal y tienen vistas al Templo de Diana y Alcazaba Árabe. Están dotadas con 2 TVs Loewe, con Jacuzzi, según disponibilidad. Como servicios



especiales dispone de regalos de bienvenida, carta de almohadas, colchón viscoelástica, delicatessen, desayuno en la habitación, domótica romántica, incienso, mando domótico, opción parking, opción SPA en privado, reloj domótico como accesorio, TV 37", y wifi en la habitación.

- Habitación Superior. Son habitaciones con hasta 33 m2 y disponen también de amplios aseos. Todas ellas tienen algún elemento que las hace singular (dos zonas, amplio ático, pantalla de cine...). Los servicios que ofrecen son una carta de almohadas, colchón viscoelástica, domótica romántica, incienso, mando domótico, opción parking, opción SPA en privado, room restaurant, TV 37", y wifi en la habitación.
- Habitación Estándar. Son habitaciones con al menos 22 m2 con amplios aseos. Dotadas con domótica integrada con gestión desde la habitación por el propio cliente o desde recepción y las más altas cotas de calidad en textiles, griferías, tecnología, etc. Los servicios que disponen son carta de almohadas, colchón viscoelástica, domótica romántica, opción delicatessen, mando domótico, opción parking, opción SPA en privado, Room Restaurant, TV 32" y wifi en la habitación.

Como productos específicos que ofertan y en los cuales mezclan el propio alojamiento hotelero con otros servicios que hacen que hayan creado ofertas especiales, innovadoras y distintas a otras existentes en el mercado. Entre los más interesantes productos creados y ofrecidos tanto directamente a los clientes cuando llegan al hotel como en su web, se pueden destacar los que a continuación se describen.

- Otoño Romántico compuesto por varios subproductos. Pack romántico premium, que lo integran el propio alojamiento en habitación doble estándar, ambientación romántica en habitación, rosa presentación de regalo, desayuno bufé o a la carta, sesión de una hora en su Boutique SPA abierto para dos, tarjeta de acceso inteligente personalizada con imagen de uno o ambos miembros de la pareja, ambientación musical personalizable, ambientación de Spa con botella de cava extremeño, velas y selección musical personalizable mediante bluetooth, caja de bombones de cortesía, etc.
- Romantic box premium, en este caso, se integra por el alojamiento en habitación dúplex romantique, ambientación romántica en habitación, rosa presentación de regalo, desayuno bufé o a la carta para dos, sesión de una hora en su boutique SPA abierto para dos, tarjeta de acceso inteligente personalizada con imagen de uno o ambos miembros de la pareja, ambientación musical personalizable, ambientación de Spa con botella de cava extremeño, velas y selección musical personalizable mediante bluetooth, y caja de Bombones de cortesía.



- Pack Golf y Spa, lo compone el alojamiento en habitación doble estándar, desayunos buffet o a la carta, green fee en campo de dieciocho hoyos, en el campo de Golf Don Tello, unido a una sesión diaria de Spa de una hora de duración con botella de cava compuesto por: jacuzzi, baño turco, ducha bitérmica, ducha de agua fría, tumbonas térmicas, infusiones relajantes
- Experiencia Gastronómica. El paquete gastronómico se compone del alojamiento en habitación doble estándar, almuerzo degustación de productos ibéricos y vinos de la tierra, desayuno buffet o a la carta para dos en el patio, circuito Spa de una hora de duración con: jacuzzi, baño turco, ducha bitérmica, ducha de agua fría, tumbonas térmicas, infusiones relajantes, botella de Cava en Spa y cena “Ruta Vinos y Tapas de la Región” en Mérida.
- Pack Primavera Wellness. Este producto incluye el alojamiento de dos o tres noches en habitación doble estándar, desayunos buffet o a la carta, sesión de ciclo indoor o pilates, gimnasio, unido a cena menú en una taberna típica. A ello, se une una sesión diaria de Spa de una hora de duración con botella de cava compuesto por: jacuzzi, baño turco, ducha bitérmica, ducha de agua fría, tumbonas térmicas, infusiones relajantes

En cuanto a los principales servicios ofrecidos por el hotel, estos son:

- SPA. Baño Turco con esencias de eucalipto. Ducha bitérmica con esencias de naranja. Ducha Fría. Tumbonas térmicas. Hidromasaje con hilo musical personalizable mediante bluetooth.
- Restaurante. Dispone de un Restaurante, llamado Malacca donde, además de ofrecer Room Service, se puede disfrutar de menús especiales (románticos, de la tierra...) o si se prefiere comer a la carta.
- Club Tourist. App gratuita con código BIDI para descargar para Android y Apple. Exclusiva Ruta “Atardecer Adealba” guiada por GPS por monumentos abiertos de la ciudad. Cupones descuento en establecimientos seleccionados de la ciudad en cada una de sus cinco categorías (Bienestar, De la tierra, Restaurantes, Tapas y Copas). Historia de la Ciudad con ubicación y fotos de los principales monumentos, información complementaria de interés para el visitante (alquiler de vehículos, Festival Internacional de Teatro Clásico, etc.).
- Eventos. Como otro producto singular, el hotel Adealba organiza todo tipo de eventos para sus clientes, acontecimientos ineludibles momentos profesionales intensos, celebraciones familiares esenciales. De forma conjunta, el hotel oferta el alojamiento



en su establecimiento a lo que une la posibilidad de celebrar un catering en los múltiples lugares de especial interés histórico o patrimonial existentes en Mérida. Sus valores en la ejecución de estos eventos son el compromiso, la adaptabilidad y la creatividad del personal del hotel.

- Por último, señalar un innovador pack que ofrecen para conocer Mérida de la manera más increíble. Dicho paquete se compone de una primera noche compuesta por bienvenida con cóctel, alojamiento para dos personas en habitación estándar y visita a los monumentos de la ciudad con su entrada incluida. El segundo día se compone de desayuno a la carta y recogida en el Hotel para vuelo en globo por el cielo de Mérida. Tras el paseo muestra gastronómica local con cava. Cierran el programa con la entrega del diploma de bautismo de vuelo. Al regreso al hotel, se oferta el circuito Spa Termal de una hora de duración compuesto por tumbonas térmicas, baño turco, ducha bitérmica, ducha de agua fría, jacuzzi, infusiones relajantes y botella de cava. El Hotel Adealba incluye en su oferta este programa de vuelos en globo, como una experiencia única para conocer Mérida desde las nubes. En su línea de innovación y de ofrecer experiencias únicas, propone a sus clientes una vivencia que no olvidarán “Mérida desde las nubes”, un pack para conocer la ciudad, que incluye un programa de dos días con visita a los monumentos Patrimonio de la Humanidad con su entrada incluida.

Los principales problemas en el inicio de la gestión empresarial fueron los relacionados con ser un pequeño hotel independiente, y ello al igual que otros establecimientos de esta dimensión por varios motivos:

- Su dimensión, de 16 habitaciones, hacía que las economías de escalas fueran mínimas y por lo tanto los costes por habitación superior a cualquier otro hotel de mayor dimensión. Además, al ser Adealba Hotel & Boutique SPA tan específico en sus servicios, ello supuso un mayor coste operativo.
- El no pertenecer a una cadena hotelera, también le supuso en principio problemas de comercialización, ya que no podía llegar a mercados a los cuales otros establecimientos sí podían hacerlo por pertenecer a una cadena, y no tenía la imagen de marca que podrían demandar parte de los clientes.
- Problemas con los Turoperadores, que no tenían especial motivación con trabajar con un hotel de escasa dimensión, debido a la falta de expectativas de volumen de negocios y el no poder disponer en el mismo establecimiento de 40 ó 50 habitaciones para ponerlas en el mercado.



- Dificultad en competir en precio. Las anteriores dificultades también generan unos costes superiores que conlleva a tener que competir con un precio algo superior al de la competencia de la misma categoría.

No obstante, esos problemas iniciales se fueron solucionando al captar a una clientela, sobre todo nacional, procedente de la Comunidad de Madrid, en su mayor parte, aunque también con importancia de los andaluces, extremeños y catalanes. A nivel internacional, los turistas más numerosos son los llegados de Portugal, Inglaterra, Alemania y Francia.

Por temporadas, esta clientela cambia significativamente, ya que mientras que en verano los turistas españoles llegan al 90% del total, en temporada baja rozan el 60%. También es distinta la tipología de clientela según sea fin de semana (parejas y familias) o días laborables (turistas internacionales y clientela de negocios).

Los mercados potenciales interesantes de cara al futuro por cuestiones de precio y de desestacionalidad, son considerados los procedentes de Alemania, Países Nórdicos e Ingleses.

Por segmentos, son dos claramente los que prevalecen en su política comercial, los turistas con motivación cultural y los relacionados con el turismo de salud, que llegan interesados por los tratamientos ofertados, con especial preferencia por la oferta, también innovadora relacionado con los rituales y técnicas de relax (chocolaterapia, vinos, ritual de la Serenidad, ritual del César, ...). Pero es en el paquete conjunto de las motivaciones culturales y de salud, donde puede el modelo de negocio puede tener mayor competitividad futura.

En cuanto a las técnicas de marketing que utilizan, son las tradicionales, con especial incidencia en la comercialización on line, tanto a través de su propia web como con acuerdos con OTA's, siendo las más utilizadas Booking y Trivago.

Otras acciones comerciales son las relacionadas con los acuerdos con turoperadores especializados en turismo cultural y de salud, tanto nacionales como extranjeros, y acuerdos con agencias de viajes, también especializadas.

No son usuarios fijos de ferias, aunque si asisten a las más significativas que tienen relación directa o indirecta con el turismo, tanto en Extremadura como a nivel nacional. Entre ellas, son de especial interés para su negocio, las relacionadas con los segmentos ya señalados, y el turismo gastronómico y ornitológico.



4. La innovación

La innovación incorporada por Adealba Hotel & Boutique SPA, al sector hotelero español, es clara, unir la gestión hotelera con la tecnología, dotando al cliente de la posibilidad de disfrutar de la habitación elegida con respecto a sus preferencias, con nuevos servicios y productos y controlándolo todo a través de un mando.

Las habitaciones disponen de un mando, un panel a través del cual controlan toda la habitación, pudiendo personalizarla con respecto a sus preferencias. De esta forma, a través del panel de control y sin moverse del sitio en el que estén, pueden poner a su gusto las luces (con posibilidad de usar alguna de las programaciones ya existentes como la romántica, iluminada, lectura, ...), el aire acondicionado, la televisión, la música, la luz exterior subiendo o bajando las persianas, etc.

A su vez, desde la recepción y a través de un programa domótico específico para el establecimiento, pueden intervenir en las luces de las habitaciones (por ejemplo si los clientes han salido y se han dejado las luces encendidas), la apertura de las puertas, los baños, las intensidades de luces en las zonas comunes, la seguridad del establecimiento, etc.

Además, ofrecen otra serie de servicios personalizados y distintos a la de la inmensa mayoría de hoteles. De esta forma, a continuación se señalan algunos de los elementos innovadores, tecnológicos, de servicios y productos ofrecidos que presenta el establecimiento:

- Dispone en determinadas habitaciones de televisiones en el techo
- Las habitaciones disponen de programas conjuntos para el uso de los clientes de todos los elementos de la habitación según sus preferencias, por ejemplo, el programa romántico, el de lectura o el manual.
- Dispone en determinadas habitaciones de luminarias, que se abren o cierran a gusto del cliente, con vistas al cielo
- El 50% de las habitaciones dispone de jacuzzi
- Los nombres de las habitaciones coincide con algún elemento especial de la ciudad de Mérida
- La tarjeta de la habitación se puede serigrafiar con la imagen, o cara, que quiera el cliente
- Se ofrece un reloj (en uso horario normal), que se programa y se puede utilizar para abrir la puerta del hotel, de su habitación, Spa, ascensores, etc.



- Ofrecen productos combinados de turismo cultural, salud, gastronómico y de aventuras

En definitiva, en el Hotel Adealba Hotel & Boutique SPA, todo está automatizado, todo se organiza y gestiona desde un programa, en el cual no sólo se produce un importante ahorro energético y de gestión de personal, sino que los clientes pueden usar las luces, agua, música, apliques, puertas, calefacción, ..., de acuerdo a sus necesidades y sin molestias de ningún tipo. Su principal innovación es esta, poner a disposición del cliente toda la tecnología disponible para mejorar su comodidad y satisfacción en la estancia en el hotel, convirtiéndose en el primer establecimiento hotelero considerado como domótico de nuestro país.

Las claves de la ventaja comparativa y competitiva del hotel está centrada en la especialización y personalización de la estancia en el establecimiento, ya que a través de su tecnología domótica, de los servicios y productos que ofertan y debido al segmento de mercado al que se dirigen, se han convertido en un establecimiento único y que está abriendo el camino a otras experiencias en esta materia. Unir la tecnología, con la motivación cultura y de salud, en un entorno privilegiado, con servicios de Slow o de paquetes románticos para parejas, hace que se haya convertido en un establecimiento singular, con encanto, y único.

Toda la innovación se ha desarrollado con distintos acuerdos con empresas y organismos, teniendo actualmente un acuerdo con la Universidad de Extremadura relacionado con la formación y prácticas de graduados en turismo.

La principal innovación futura que tienen previsto desarrollar es la relacionada con el marketing experiencial, y diseñar productos y servicios relacionados con esta nueva tendencia del mercado y que el Hotel Adealba está en disposición de desarrollarlos, tales como puede ser la interacción del turismo cultural y el de salud, la creación de nuevos tratamientos rituales, la incorporación en rutas de Patrimonio de la Humanidad, etc.

5. La cultura organizativa

Tal y como se ha señalado, el personal que trabaja en el Adealba Hotel & Boutique SPA lo componen nueve personas. En el Departamento de Recepción todas ellas son diplomadas en turismo y algunas tienen con Máster de especialización. El resto de trabajadores y trabajadoras tienen cursos de especialización en las actividades del departamento en el cual desarrollan sus actividades, Pisos, Camareros, Cocineros, etc.



Es un equipo joven, de unos 33 años de media, distinguiéndose la edad media del equipo de recepción, unos 27 años, del resto de los departamentos, que puede estar sobre los 45 años.

Por departamentos, la estructura y función es la típica de un hotel de esta dimensión (en este caso no se diferencia), aunque hay que tener en cuenta que al disponer de Spa y tratamientos singulares, si que tienen un equipo de personas, contratados según demanda, compuesto por masajistas. También señalar que de forma diferencial, el mantenimiento domótico del establecimiento es diferente al hotel tradicional, por lo que hace falta mayor coste de mantenimiento en este aspecto.

Por sexos, su distribución es de siete mujeres y dos hombres, teniendo todos ellos estabilidad en el empleo, lo que hace que consideren como suyo el negocio y lo gestionen como tal, aumentando el grado de profesionalidad de los mismos y, por lo tanto, la satisfacción de la clientela.

Disponen de un plan de formación específica, según necesidades, y atendiendo a las sugerencias de los trabajadores, estando centrados en los idiomas, nuevas tecnologías y servicios de atención al público.

También señalar que como se ha apuntado anteriormente, en la gestión del establecimiento la empresa tiene siempre muy en cuenta las apreciaciones y sugerencias de la plantilla, llegando a una gestión con gran dosis de cultura corporativa entre todos. Tienen varios premios de distintas webs, y otros reconocimientos otorgados a su promotor por su labor de emprendimiento.

6. Organización y estrategia

El hotel Adealba & Boutique SPA, es un claro ejemplo de cómo gestionar un alojamiento turístico teniendo en cuenta el medio ambiente. Entre los ejemplos que se pueden señalar a tal efecto, cabe resaltar los relacionados con el ahorro energético (como ya se ha señalado tanto por parte de los clientes, como por los trabajadores del hotel, al estar todo domotizado y poder gestionar el consumo eléctrico desde la misma recepción), como en la separación de residuos (tienen reciclaje de papel, vidrio, cartón, orgánico, ...) o sistemas tecnológicos de climatización en el Spa.

En cuanto a estrategia de expansión futura, tienen varias actuaciones para la mejora de su competitividad, que hará que se difunda aún más sus productos y servicios, y no niegan ninguna posibilidad de desarrollo futuro en otras áreas. Entre las acciones de análisis para su puesta en marcha, se pueden señalar las siguientes:



- Organizar otros eventos parecidos a la semana romana que ya tienen implantada, en la cual los trabajadores se visten de la época, implementan un ambiente romano con su respectiva decoración y música, con gastronomía romana, etc.
- Trabajar en eventos relacionados con “lo romántico”, tanto en su gastronomía como en detalles en las habitaciones
- Configurarse como un elemento interesante en las rutas por las Ciudades Patrimonio de la Humanidad
- Organizar mayores eventos musicales o de expresión artística a lo largo del año, que atraiga a una clientela cada vez mayor que buscan esos eventos.

En cuanto a mercados y segmentos de especial interés para el futuro, los responsables de Adealba Hotel & Boutique SPA, señalan que si se podría mejorar en la atracción de clientes procedentes de Japón o China, aunque estiman que los segmentos sobre los que deben basar su estrategia futura debe ser sobre los que ya trabajan, el turismo cultural y el de salud, complementado por una buena oferta gastronómica autóctona.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Adealba Hotel & Boutique SPA, es un establecimiento hotelero de especial referencia en la aplicación tecnológica en sus instalaciones, ya que tienen todas las dependencias con aplicaciones domóticas, tanto las privadas (habitaciones), como las comunes (salones, pasillos, restaurante, ...), pudiendo ser considerado como el primer hotel domótico de nuestro país. Otra de las características del establecimiento es su filosofía “Slow”, que permite dejarse llevar por las sensaciones, relax y los sentidos, convirtiéndose en un establecimiento turístico, que debido a la innovación desarrollada, lo convierte en un alojamiento distinto y auténtico en su concepción. La idea de sus promotores es ofrecer a sus clientes algo más que una estancia, una nueva experiencia única que recuerden en el futuro.

Otras características innovadoras que presenta, en este caso no tecnológica, sino de gestión, es la creación de productos y servicios en los cuales se fusionan el turismo cultural, como el de salud y el gastronómico. Como ejemplo de ello, se puede señalar la innovación referida a combinar visitas culturales a los principales recursos de Mérida como Ciudad Patrimonio de la Humanidad, con poder recibir determinados tratamientos de turismo de salud como los Rituales de relax, y probar los productos gastronómicos típicos de la región.

Unión de tecnología, producto y servicios innovadores en su conjunto, estas serían las características de Adealba Hotel & Boutique SPA.



Hotel Literario San Beito



1. Introducción

El incluir este caso entre los éxitos y como ejemplo de innovación y aplicación de las nuevas tecnologías exige una explicación ya que incumple uno de los requisitos al estar abierto solo desde hace un año.

Hay que tener en cuenta que esa bisoñez es relativa ya que el empresario ya tenía un hotel en la misma ciudad y de las mismas características (aunque sin tematizar ni con tantas aplicaciones tecnológicas) con buenos resultados, por lo tanto la experiencia de gestión es mucho más prolongada (cinco años directa y más participada).

En segundo lugar, es un caso paradigmático en que una PYME hotelera resuelve sus problemas de falta de dimensionamiento mediante tres factores de cuya combinación nace un negocio rentable. El primero su localización y su valor patrimonial, el segundo su tematización, en este caso como hotel literario, y tercero su modo de gestión, tanto en lo que se llama todo incluido urbano, como de aplicaciones tecnológicamente avanzadas, muchas ahorradoras de mano de obra.

Creemos sinceramente que este modelo puede desarrollarse en otros muchos lugares, especialmente en los centros de las ciudades históricas existentes en España. La entrevista se realizó con Eduardo Serrano Martínez, asesor de la empresa durante su diseño y nacimiento.



2. Descripción del caso de éxito

Los propietarios del Hotel Bonaval de Santiago de Compostela, tenían intención de desarrollar un segundo hotel, de similares características (3*, menos de 30 habitaciones, sin servicios de restauración, tipo boutique) sobre una antigua casona, que habían adquirido en el centro de la ciudad.

Coincidiendo con la etapa de planificación del nuevo proyecto, el Gerente del Hotel Bonaval, se encontraba realizando un curso sobre gestión de pequeños alojamientos turísticos, organizado por la EOI. En un determinado momento y siendo Eduardo Serrano Martínez de ESM y Asociados, uno de sus profesores (www.eduardoserrano.com) plantea en voz alta sus hipótesis sobre el nuevo hotel y los problemas de la hotelería de Santiago de Compostela, caracterizada por una estacionalidad muy marcada con apenas un mes de temporada alta, una fuerte competencia y una importante guerra de precios. Ante ésta situación, Eduardo Serrano, con quien también se mantuvo esta entrevista, le cuestiona si el modelo de negocio que tienen y pretenden replicar es el correcto y si no sería conveniente plantear una nueva tipología de hotel (diferenciación) y un nuevo modelo de negocio, más tecnificado y simplificado, que conlleve menores costes de explotación.

Este inmueble de fuerte valor histórico, fue adquirido mediante crédito hipotecario, por el propietario del actual hotel con la idea de abrir otro establecimiento similar al que ya poseía en Compostela pero mucho más adaptado a la situación del mercado actual en el año 2012.

El inmueble fue construido por el Clemente Fernández Sarela, en el SXVI y sirvió de morada del prestigioso Manuel Murguía, esposo de la afamada escritora Rosalía de Castro, esencia de los valores literarios de Galicia.

En el año 2013 el actual gerente del hotel se inscribió en un curso de la EOI sobre gestión de alojamientos turísticos para completar su formación. Durante ese mismo año y parte del siguiente se diseñó y planificó la estructura de la gestión del hotel por parte de la consultora ESM y Asociados, resolviendo y buscando soluciones alternativas a los problemas que se fueron presentando

Al mismo tiempo se reformuló el modelo de negocio orientándolo hacia lo que podríamos llamar un “todo incluido urbano” con unos parámetros tecnológicamente avanzados.

A finales de 2013 se adquirieron las soluciones tecnológicas que debería aplicarse al hotel a las empresas de ingeniería y gestión que se consideraron más adecuadas,



trabajando con las mismas para lograr un producto final óptimo. En Enero de dos mil catorce fue inaugurado.

Como antecedentes hay que considerar que la propiedad, tenía otro hotel en Santiago (<http://www.hotelbonaval.com>), también en el centro histórico, y previamente a la adquisición y gestión de los dos hoteles actuales, había sido socio en una pequeña cadena de hoteles en Brasil.

En la actualidad el negocio familiar es la explotación de hoteles, existiendo un tercer proyecto hotelero en desarrollo, aunque siempre también en la ciudad de Santiago de Compostela.

No existen socios en esta iniciativa, se trata de un particular, brasileño, hijo de inmigrantes gallegos que retorna a casa de sus padres y se afincan en Santiago de Compostela.

El hotel se localiza en pleno centro de Santiago de Compostela, ciudad de gran valor patrimonial tanto material como inmaterial.

El número de trabajadores va entre cuatro y cinco según temporada. Es una de las claves de éxito del hotel, se puede calcular un trabajador por cada siete plazas aproximadamente.

El hotel no tiene en si mismo ninguna previsión de crecimiento. El nuevo hotel, tampoco responderá a éste modelo, pues también buscará diferenciarse con otra temática, aunque siempre incorporando las nuevas tecnologías en todos sus aplicaciones y posibilidades.

En alguna ocasión se ha pensado en patentar el modelo de utilidad (aunque no ha sido posible por no cumplir con las características necesarias), para luego franquiciar y expandirse. De momento se han protegido marcas-conceptos como el “Todo incluido urbano”, que, como idea, puede desarrollarse mucho más con una adecuada y extensa combinación entre creatividad y aplicaciones tecnológicas.

3. Modelo de negocio

Hotel “todo incluido urbano” San Beito, de tres estrellas, tiene únicamente servicios de restauración en forma de desayuno continental reforzado (embutidos, fruta, pastas, mantequilla, aceite, varios tipos de pan... etc.) de manera que puede extenderse a la merienda, incluso cena libiana, con posibilidad de contratar otros servicios fuera del propio hotel.



El concepto “Todo incluido urbano” supone el uso de la habitación, el uso de las nuevas tecnologías disponibles (Smart tv y tablets en habitaciones), la primera carga del minibar sin cargo, así como un desayuno durante las veinticuatro horas.

En cuanto a la financiación, excepto la adquisición del inmueble que se hizo con ayuda de un crédito hipotecario, las demás inversiones se efectuó con fondos propios del promotor alcanzando aproximadamente el millón y medio de euros.

Hay que dejar claro que el producto principal de la empresa es el del alojamiento hotelero y su línea de producto es exclusivamente la venta de alojamiento aunque con las características que ya hemos comentado.

En cuanto a las dificultades con que se ha encontrado el proyecto, la mayor de ellas estuvo en la alta protección que tiene el casco histórico de Santiago de Compostela por su elevado valor patrimonial, que, además dificulta la instalación y existencia de fibra óptica para mejorar los servicios y experiencia tecnológica en el hotel.

Otro tema ha sido la ausencia de proveedores para algunos servicios deseados. Por ejemplo, no ha sido posible ofrecer llamadas incluidas en el precio de la habitación porque no hay ningún proveedor que ofrezca una tarifa plana completa de carácter internacional o coste de éstos servicios. Tampoco se ha conseguido aún ofrecer un servicio de “routers de movilidad” porque hay pocos proveedores y son muy caros, al igual que los contenidos de entretenimiento digital “on demand”. Se espera este problema poderlo resolver en un futuro próximo.

El propio diseño de los diferentes servicios informatizados del hotel también tuvo sus problemas al necesitar un diseño de ingeniería específico a cuya solución contribuyó la empresa proveedora de este servicio.

El hotel lleva cosechando desde su inauguración unas excelentes críticas. La previsión es crecer en servicios, logrando una mayor variedad de recursos tecnológicos, que mejoren la estancia del huésped y así aumente el todo incluido.

Los servicios que el establecimiento, aparte de la propia pernoctación, son fundamentalmente:

- Kiosko self-service check-in check-out en el exterior del edificio al que se accede, al igual que a la habitación, mediante tarjeta codificada. Con el también se puede identificar al cliente mediante su documentación personal (D.N.I. o pasaporte)
- Tecnologías sin coste de Smart TV, Tablets y Wi-fi.



- Dentro de la tablets hay un catálogo de lecturas y una serie de informaciones de interés para el turista sobre la ciudad, así como referencias de establecimientos de proximidad de comidas, comercios y edificios patrimoniales para facilitar la visita a la misma.
- Desayuno 24 h con las características descritas
- Primera carga de minibar sin cargo.

El mercado actual del hotel es principalmente, desde el punto de vista de la procedencia, extranjeros y mercado nacional a partes iguales, por tipos, peregrinos y grupos familiares y amigos.

El top son peregrinos, de origen internacional (sobre todo franceses, ingleses y alemanes) y de entre cuarenta y cinco y sesenta y cinco años. Viajan en pareja, aunque también hay pequeños grupos de amigos. Todavía se da mucho el “pasante o walk-in” y la reserva telefónica desde otros puntos de parada en el camino, pero la vía de reserva más frecuente es Booking.

En cuanto a los mercados potenciales está, el mercado joven, interesado en una “experiencia” hotelera distinta y de peregrinos de cierta cualificación. Desde una perspectiva territorial la principal expansión que se prevé es la de los turistas extranjeros vía internet (página web, centrales y redes sociales).

Se ha desarrollado alguna acción de gabinete de prensa analógico y digital, pero el gerente tiene muy inculcada la austeridad como principio, por lo que ni lo externaliza, ni encuentra el tiempo para darle seguimiento.

Las buenas críticas en los portales de viajes, están generando negocio entre los componentes de las redes sociales.

4. La innovación

Entre las principales novedades tecnológicas que el hotel ofrece a sus clientes podemos destacar las siguientes:

- Kiosko automático en el exterior del hotel para el proceso de “Check In -Check Out”, según se ha descrito
- Conserjería virtual - guía de viajes en el vestíbulo - recepción y durante la estancia del huésped que permita el mayor disfrute posible durante su estancia en el destino.



- Aplicación de red social de los huéspedes futuros, presentes y pasados de manera que se pueda formar una comunidad de amigos - clientes que den prestigio al establecimiento.
- Aplicación de tratamiento de sugerencias y gestión de satisfacción del huésped a través de su propia red social y/o mediante códigos BIDI (códigos QR privados y que por lo tanto deben descargarse desde una página con encriptamiento).
- Smart-TV y Tablet a disposición de los huéspedes en cada habitación.
- Control domótico de la habitación vía Smart-TV, Tablet y dispositivos móviles.
- Llamadas gratuitas nacionales e internacionales mediante centralitas IP. Routers de movilidad.
- Cámaras de vídeo en exterior, apuntando al cajero y a la puerta de entrada, en el vestíbulo apuntando a la puerta de entrada, así como en todas las zonas nobles, con sus debidos carteles anunciadores conforme a la LOPD.
- Catálogo audiovisual de literatura, documentales, películas, música y arte Gallegos que se van aumentando y renovando progresivamente.

A nivel tecnológico, el proyecto ha supuesto entre otros el desarrollo del primer kiosko check-in check-out 100% hecho en España.

Como innovación más importante estaría, el concepto “Todo incluido urbano” cuya clave está en dotar al cliente más servicios y más independencia y autonomía, con acceso a más servicios desde el hotel.

A pesar de lo anterior la empresa tiene claro que la propia idea de “todo incluido urbano” que es clave en el éxito de este producto en su conjunto.

Que el hotel sea SMART, no implica que no haya una cierta asistencia. Siempre hay alguien en el hotel, pero no está permanentemente en una recepción. El personal es polivalente y salta de un departamento a otro sin problema. El desayuno lo repone quien esté de guardia, independientemente de que esté haciendo pisos o atendiendo a la administración. El desayuno a nivel de bebidas, está dimensionado para atender ciento cincuenta servicios, superando con creces la ocupación máxima que podría llegar a tener el hotel). Los productos perecederos, sobre todo los empaquetados, también. Los no perecederos se mantienen en menor cantidad, siendo los que necesitan más reposición, pero el pico de demanda es a primera hora de la mañana y siempre hay alguien en administración, que sale cada cuarenta y cinco minutos a ver los niveles de existencias. El resto del tiempo se repasa cada dos a tres horas.



Entre las ventajas competitivas a destacar serían, en primer lugar la propia ubicación del establecimiento en la zona porticada del centro histórico de Santiago de Compostela, con todo lo que ello significa de disfrute y de accesibilidad, en segundo lugar la transparencia en el precio y sensación de recibir más por igual o por menos precio y, por último, la disponibilidad de desayunar o tomar un tentempié durante las veinticuatro horas del día.

En lo que se refiere a la colaboración con universidades y centros de investigación (I+D), es algo sobre lo que hay intención pero esta aún por explorar. Sí existió una colaboración intensa con la ingeniería que hizo los kioskos, para su diseño y desarrollo. La empresa está abierta a colaboraciones con universidades y empresas en el campo de la investigación aplicada.

Como proyectos innovadores de futuro hay que destacar los ya citados de nuevos servicios que puedan necesitar los turistas durante su estancia en Santiago y que podamos suministrarles desde el hotel, dentro del precio de la habitación, o como añadido aparte para lo cual se establecen convenios con otras empresas turísticas o suministradores de servicios para el turista.

5. La cultura organizativa

El hotel tiene veintiuna habitaciones, de las cuales una es familiar (tres plazas), doce dobles de dos camas, cinco dobles de matrimonio y tres triples, haciendo un total de cuarenta y seis plazas.

En general los trabajadores son jóvenes, sin gran experiencia y no siempre con estudios específicos de turismo. Se busca más la simpatía y la empatía con el cliente que el conocimiento de la profesión, al tiempo que es la garantía de conseguir perfiles polivalentes. El resto se enseña mediante una formación en el puesto de trabajo que se va desarrollando desde la propia empresa.

En cuanto a sus características, a excepción del gerente, la media de edad se sitúa por debajo de los 30 años, existiendo un reparto al 50% entre hombres y mujeres.

En lo que a su distribución por funciones se refiere, hay un gerente, compartido con el Hotel Bonaval, dependiendo de éste los recepcionistas (hacen recepción, conserjería y montan-desmontan el desayuno) y las limpiadoras (hacen habitaciones y zonas comunes).

El personal se distribuye por departamentos del modo siguiente:



- De dos a tres recepcionistas conserjes
- De una a dos limpiadoras
- Un gerente a tiempo compartido con otro establecimiento de hotelería

Respecto a la capacitación del personal, según se vayan integrando en la empresa se irán haciendo planes de formación a la medida para cada puesto de trabajo, dado las peculiaridades de este establecimiento y la necesidad de conocimientos sobre nuevas tecnologías.

Es evidente que desde la gerencia se procurará motivar a los empleados mediante reuniones y otros incentivos que les incentiven a la mejor realización de sus tareas y competencias.

La principal actividad en lo que se refiere a la gestión del conocimiento de la empresa, se está desarrollando en la acumulación de información en las redes sociales y entre los clientes del hotel de manera que pueda extender sus políticas de promoción y contacto para futuras operaciones de marketing, así como ofertas y oportunidades especiales. Como principal resultado tendrá lo ya comentado de una red de clientes – amigos sobre los que se trabajará en la fidelización y difusión del prestigio y la imagen corporativa del hotel.

El hotel se ofrece permanentemente como un laboratorio de ideas, pero no hay muchos que quieran arriesgarse a probar en él en una relación win-win.

El hotel se mueve en un entorno muy local por lo que para sus actividades de promoción se confía mucho en la comercialización vía Internet y por la difusión “boca a oreja” a partir de sus clientes satisfechos. Por su carácter cultural, se están empezando a fraguar una serie de relaciones en éste ámbito, introduciéndose en grupos de actividad humanística de carácter local y regional. Que se considera como una inversión a medio y largo plazo.

En cuanto a las acciones de cultura corporativa de la empresa están inmersas en el proceso de formación y en su desarrollo dentro del sistema de redes sociales sobre el que actúa permanentemente.

El mayor reconocimiento que tiene la empresa, hay que tener en cuenta que cuenta solo con un año de existencia, son las excelente valoraciones en Tripadvisor y en Booking de sus propios clientes.



6. Organización y estrategia

La visión de la empresa se realiza través de una servicio clásico, pero vanguardista, con la mayor información y posibilidad de conocer la cultura local, pero con la mínimas interrupciones de su vida normal y la máxima independencia y privacidad de nuestros huéspedes, aspiramos a ser un hogar fuera de casa para quienes visitan Santiago de Compostela y Galicia en general.

Pretendemos alcanzar también nuestra visión actuando de forma responsable con el inmenso y valiosísimo patrimonio gallego, nuestra naturaleza, nuestras costumbres, nuestros productos, especialmente los gastronómicos y culturales, nuestros monumentos y, en especial, con toda forma de transmisión audiovisual de nuestra cultura, rescatándolo, preservándolo, así como divulgándolo entre nuestros huéspedes y amigos, apoyándonos en el poder de comunicación de las nuevas tecnologías.

Sus principales valores son la autenticidad, la hospitalidad, la innovación y el “tech-friendly”, aparte de la divulgación cultural y el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa mediante la interacción con entidades locales de reconocido prestigio en los distintos ámbitos de la cultura y especialmente del patrimonio material e inmaterial.

Después de lo anterior no hay otro objetivo, más allá de ser una explotación rentable (que en verdad es el primer objetivo por lógica de supervivencia). No estamos hablando de una empresa o un empresario con grandes proyectos, es más un modo de vida y la idea más a largo plazo de dejar un patrimonio para sus hijos.

Como principal base de gestión está la austeridad, incluso si se hace el máximo esfuerzo para satisfacer al huésped en todo lo posible, siempre ha de ser dentro de este principio que preside la actuación estratégica de la empresa.

En cuanto a la sostenibilidad, la empresa sigue la línea de la preservación y difusión de la cultura gallega y, así como las recomendaciones de ahorro energético y respeto medioambiental. , todo ello facilitado también por la aplicación de las nuevas tecnologías.

Para aumentar la competitividad la idea es seguir ahondando en el concepto del “Todo incluido urbano” utilizando la nuevas tecnologías, para ofrecer más con menos coste.

Desde el punto de vista de los mercados y segmentos prioritarios, el mercado de Santiago de Compostela y especialmente en el centro, está fuertemente caracterizado



por el turista “peregrino”, maduro y que en ocasiones viaja en familia. Este el mercado del hotel y no se prevé que cambien, por lo tanto es el mercado prioritario.

Respecto a las perspectivas de futuro desde la empresa se considera que los hoteles deben obligatoriamente replantearse su tradicional modelo de negocio y ahondar en la simplificación o por el contrario, en los servicios plenos, pero siempre con unas importantes características de especialización o diferenciación. Para seguir estas pautas, sin duda deberá de seguir apostando por las nuevas tecnologías en todas sus aplicaciones.

Siguiendo estas líneas estratégicas esta empresa hotelera no solo tiene garantizada su pervivencia, sino que también puede marcar una pauta para otras muchas que busquen estabilidad en el difícil y competitivo mercado de las PYME'S.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Las claves del éxito de este proyecto radican sobre todo en la transparencia en el precio y sensación de más por igual o por menos, en la ubicación y en las diferentes aplicaciones tecnológicas con que cuenta.

Es evidente, como ya hemos apuntado, que este proyecto está llamado a marcar un camino y a ofrecer una experiencia a todos los hoteles con los que comparte características por su ubicación (centros históricos), tamaño (menos de treinta habitaciones) y tipología (diferenciación en base a características de oferta o de demanda).



Idiso



1. Introducción

Nos encontramos ante una empresa netamente española montada por hoteleros y para servir a los hoteles. Estamos ante un caso de éxito que se basa más que en la innovación, en el adecuado empleo de las nuevas tecnologías y en aplicación correcta de los procedimientos, aunque en estos existen también fuertes dosis de innovación.

IDISO es un ejemplo de empresa española de éxito que en siete años ha colocado como un referente dentro y fuera del país y que tiene una clara proyección de futuro.

La entrevista se realizó en las instalaciones de la empresa en Palma de Mallorca a su Director General Javier Silvestre.

2. Descripción del proyecto empresarial

La empresa nace en el año 2007 en base a un acuerdo de una serie de profesionales que trabajaban en Sol - Meliá en el departamento de reservas y que vieron la oportunidad de, apoyándose en la experiencia de la creación y desarrollo de Melia.com, montar de acuerdo con esta sociedad, una empresa dedicada exclusivamente a resolver los problemas de distribución y comercialización de los hoteles y de los consorcios hoteleros. Es por esto que a pesar de ser una empresa con solo siete años, sus primeros componentes tenían ya una gran experiencia en la distribución de productos hoteleros.



La razón de este emprendimiento nace de la reflexión sobre las verdaderas funciones de un dirigente hotelero y de sus prioridades. La principal función del hotelero es la satisfacción de su cliente. Para ello debe de buscar la calidad de su producto y conocer el mercado para el que trabaja. Además debe de preocuparse por la distribución y comercialización que durante mucho tiempo fue casi automática (se vendía todo lo que se producía), o se dejaba en manos de los grandes turoperadores.

La aparición de internet y los grandes cambios de paradigma, hicieron que esta función fuera cada vez más compleja y que necesitara de grandes inversiones para su desarrollo, distrayendo recursos y atención de los objetivos primigenios de los hoteleros. Es en base a esta idea que aparece IDISO, participada en la mitad de su capital por la propia Meliá, y dispuesta a “resolver” a los hoteleros y cadenas de hoteles, los problemas de la distribución en un mundo cada vez con mayor presencia y complejidad tecnológica y en un cambio constante tanto en los mercados como en los sistemas comerciales. Los hoteles no tienen como misión “crear” tecnología de comunicación ni de “e-commerce”, por lo tanto es mejor dejársela a “otros” y compartirla entre varios grupos hoteleros.

El resto de los accionistas son de diverso origen, destacando a Antonio Alonso, fundador de BANCOHOTEL y también procedente de Meliá.

Durante el año 2007 solamente tuvo como cliente a Meliá, pero a partir de 2008 comenzó su expansión, hasta llegar a los dos mil quinientos hoteles en treinta y cinco países de los cuatro continentes, que en la actualidad tienen como clientes. Los hoteles que operan actualmente con IDISO son al cincuenta por ciento urbanos y vacacionales, prueba de que el sistema sirve para ambas problemáticas desde la perspectiva comercial.

La actividad central de la empresa es, principalmente, ofrecer soluciones a cualquier empresa del mundo hotelero para optimizar su distribución bajo su supervisión y directrices y, si lo desea, asesorándoles en este objetivo.

Aunque su sede principal está en Palma de Mallorca, la mayor parte de sus empleados se encuentran en Madrid, pero también tiene trabajadores en París, Buenos Aires, Sao Paulo, Bogotá y Shangai, lugares donde están localizadas sus sedes comerciales.

En cuanto a la cifra de negocios hay que distinguir entre lo que “pasa por sus manos” de las diferentes reservas y lo que queda como ingresos propios. El volumen de negocios que manejan es de más de ochocientos millones de euros y sus ingresos alcanzan los veinte y ocho millones.



IDISO comenzó con ciento sesenta y cinco trabajadores y tiene una plantilla actualmente de trescientos treinta empleados distribuidos por sus distintas sedes, estando la mayoría de ellos en Madrid y luego en Mallorca.

Por lo que a las previsiones de crecimiento de la empresa, está el seguir incorporando clientes como objetivo general, pero muy particularmente se orienta a su expansión y consolidación internacional en países y destinos turísticos donde tiene menor presencia, especialmente en Asia.

3. Modelo de negocio

Como ya se ha apuntado la actividad principal de la empresa es la distribución de los alojamientos hoteleros entre los diversos mercados existentes, así como el resto de productos que sus clientes puedan ofrecer.

Dentro de esta visión genérica se puede decir que el principal producto es el “contact center”, es decir el “call Centre” o la venta “on line” de las habitaciones disponibles en cada momento. Esto se hace las veinticuatro horas de los siete días de la semana, trescientos sesenta y cinco días al año y en veinte y seis idiomas.

El resto de los líneas de negocios de base tecnológica son, el “booking engine” en web y en móvil, las relaciones con los GDS como Amadeus, Sabre y Galileo & Worldspan y “connectivity” que incluye el resto de agencias de todo tipo, como OTAS, TTOO, channel manager y PMS.

En cuanto a otros negocios que suponen la incorporación a la base tecnológica de “know how” y que se comercializa como INNWISE estarían los servicios de marketing en general (SEM, E-mailing, SMM, Content Marketing, Affiliates,...), la creación y mantenimiento de buscadores de página web y móviles de todo tipo (Design, SEO, A/B testing, web analytics,...), Revenue Management (Chanel Management, Pricing, Forecasting, Monitor Disparities, Monitor Competitors, Idiso Checker,...) y tratamiento de relación con los clientes (CRM), como Globa management, Reputación Management, Satisfaction Surveys y Customer database Management. Las formas de cobro por parte de la empresa son mediante comisión, normalmente en todo lo relacionado con la gestión cotidiana de ventas o por servicios prestados como, por ejemplo en temas de formación, que es la tercera rama de desarrollo empresarial de IDISO.

Por último, está también la posibilidad de facilitar a las empresas cursos de formación en las áreas de actividad de la empresa. En resumen, se pueden hacer tres cosas, llevar a cabo el diagnóstico de los problemas de distribución y el hotel los resuelve, se le hace



el diagnóstico y se le gestiona la solución de los problemas, se hace el diagnóstico y se le forma al personal para que gestionen la solución de los problemas. Se puede decir que proporciona un servicio a la medida y voluntad de los clientes (hoteles) de forma que IDISO se compromete con el cliente.

De esta manera no solo se les proporcionan soluciones tecnológicas a los clientes, sino también de gestión, de forma que el servicio es así mismo de ayuda además de apoyo. La razón de esto es fácil de entender, ya que el éxito del cliente es el éxito de la empresa, que, además se beneficia doblemente ya que cobra sobre porcentajes de facturación, diferentes según los servicios que proporciona y se hace responsable.

Se puede decir que con esta estrategia IDISO devuelve al hotelero la gestión de la distribución y comercialización de sus productos, “secuestrada” primero por los turoperadores y luego por las grandes centrales de reserva, reales y virtuales (OTI’s).

Las principales dificultades con que se ha encontrado la empresa son principalmente dos, actualmente superadas afortunadamente.

La primera son las propias suspicacias que entre los clientes potenciales por el hecho de que la empresa proviniese de una gran cadena hotelera, la más grande de España, que, además, era la propietaria del cincuenta por ciento de esta. Es evidente que algunos podrían pensar que su distribución estaba infiltrada por la empresa mayoritaria que dispondría de una información privilegiada de las estrategias comerciales de las demás.

Para evitar este tema se diseñó dentro del propio sistema una Chinas Word (muralla china) de forma que cada cliente solo puede tener información sobre si mismo y nunca sobre los demás. Por otra parte, hoy en día la transparencia de la actividad de las empresas es total, existiendo mecanismos e informes para saber la marcha de cada una y, por ejemplo, su trazabilidad en la fijación de precios, así como sobre las opiniones de los clientes.

Una segunda dificultad a que se tuvo que hacer frente fue el cambio de mentalidad que supuso el pasar a ser un departamento, cuya misión era cumplir unos objetivos centrándose en la gestión de costes, a una empresa, con objetivos comerciales y necesidad de beneficios.

En el plan de desarrollo de la propia empresa se fijan cuatro grandes líneas estratégicas. La primera es la excelencia operativa como principio actuación de todos los ámbitos de la empresa, la segunda la innovación de producto, fundamental para sus propios objetivos y para lo cual se invierte dos millones de euros al año, la tercera las relacio-



nes con el cliente cuya fluidez y calidad es vital para el resultado final y, por último, su internacionalización, reto este que un no se ha terminado de cumplir.

Aunque todos los productos de la empresa tienen un alto valor añadido, es su producto estrella, el servicio de “call center”, el que ocupa los mayores esfuerzos y al que se dedica la mitad de la plantilla con personas de alta cualificación. Es en este donde se realizan mayores esfuerzos para tener un claro diferencial sobre la competencia.

En la actualidad y a pesar del antes enunciado principio de la internacionalización, la actividad de la empresa se centra en empresas españolas, aunque, eso si, muchas de ellas actúan prácticamente en todo el mundo.

En un futuro es un objetivo de la empresa, aparte de consolidarse en España, expandirse por otros países y zonas de fuerte impacto turístico, como el resto de Europa, Asia, América del Sur,..., aunque para ello deberá hacer un gran esfuerzo inversor, ya que se trata no solo de “vender” el producto, sino también de hacer su acompañamiento y desarrollo, funciones difíciles de hacer desde España por las particularidades que muestran muchos de estos destinos y sus modos de funcionar en el mercado turístico, ya sea por su idiosincrasia o por sus normativas. Sería necesario una mayor proximidad a los nuevos mercados, sobre todo a los más distantes.

4. La innovación

Las mayores aportaciones tecnológicas de la empresa se centran en el “Call Center” en el que trabajan más de ciento sesenta personas y que atiende a los clientes las veinticuatro horas los trescientos sesenta y cinco días al año en veinte y seis idiomas. Resultado de este esfuerzo tecnológico es que los clientes se pueden conectar a todos los canales de distribución existentes en la actualidad gracias a un potente motor de reservas online y offline.

También hay que señalar la incidencia de las aportaciones tecnológicas en el servicio de diseño web, así como los de marketing online y revenue productos desarrollados por la empresa

La principal ventaja competitiva de IDISO es que se trata de una empresa de hoteleros que atiende y sirve a hoteleros y por lo tanto entiende mejor que nadie sus problemas y necesidades.



Después también hay que contar con la amplia gama de servicios que oferta y sobre todo, con la calidad y potencia de su “Call center”, que la diferencia de cualquier otra empresa de su entorno.

La empresa no tiene una especial colaboración con universidades ni centros de investigación, excepto las consabidas de la admisión de becarios en periodos de prácticas y conferencias y asistencias puntuales a seminarios y jornadas de empleados y directivos de la empresa.

En lo que a proyectos de futuro se refiere, el objetivo de la empresa es seguir expandiéndose tanto en sus mercados habituales, Baleares y España en general, como en el resto de los destinos internacionales, tal como se comentó anteriormente como un reto pendiente.

5. La cultura organizativa

IDISO puede considerarse como una empresa de alta cualificación, de modo que el ochenta por ciento de sus empleados tienen titulación universitaria.

En cuanto a la distribución entre hombres y mujeres, está muy equitativa, ya que el cincuenta y nueve por ciento son hombres y el cuarenta y uno por ciento mujeres, estas proporciones cambian radicalmente si consideramos por separado el Call Center, en el que el ochenta y uno por ciento son mujeres, y los otros departamentos donde tiene mucho más peso o tecnológico y en los que la proporción de hombres llega a estar entre el setenta y seis y el ochenta y uno por ciento

En lo que a la edad respecta, el ochenta por ciento se encuentra en el tramo entre los veinticinco y los treinta y nueve años, por lo que hemos de considerarla una empresa joven, quedando en el tramo de más de treinta y nueve años el veinte por ciento, donde se encuentra la cúpula directiva.

La empresa se estructura por departamentos del modo siguiente con la siguiente distribución de personal:

Aparte de la dirección existen los siguientes:

- Desarrollo de negocio 5%
- Sistemas 4%
- Estrategia y desarrollo de producto 27%
- Call center 50%
- Consultoría de negocios + Personal + Administración 4%



Se considera que la estructura de la empresa es la correcta y su distribución de personal también, aunque una posible expansión llevaría, sin duda a aumentar el peso del “Call Center”.

La empresa da una gran importancia a la formación que se hace sobre todo, específica para la misma. Entre los principales cursos que se diseñan y montan para el personal están los siguientes:

- Idiomas
- Gestión directiva y de equipos
- Técnicas de ventas
- Ofimática
- Cursos específicos de contenidos tecnológicos

La empresa cuida mucho la motivación de todos sus empleados, de manera que facilita la comunicación dentro de la misma lo que genera mucha comunicación interna, sobre todo la que se vierte en su propio blog. Anualmente lleva a cabo una encuesta de “clima” en la que el 73% se declara satisfecho de pertenecer a la empresa.

Es evidente que esta alta intercomunicación incide positivamente en la motivación del personal al identificarse con los principios y objetivos de la empresa cuidando de su cultura corporativa.

La gran cantidad de información que la empresa maneja hace posible también el desarrollo de una política de gestión del conocimiento que usa para mejorar los servicios a los propios clientes y al mejor funcionamiento de la empresa. En esto también interviene las aplicaciones tecnológicas usadas dentro de la propia empresa.

IDISO participa en todas las ferias genéricas de turismo FITUR, WTM, ITB,...) existentes, además de las específicas sobre distribución y tecnologías como es la de Las Vegas.

En su corta vida la empresa ha recibido numerosos reconocimientos así como también las empresas que asesora y gestiona, con motivo de su participación.

Entre los de mayor relevancia podemos distinguir los siguientes:

- Premio AIAREC en 2008 a la mejor empresa iberoamericana en gestión de clientes en la categoría de Turismo y prestación de servicios.
- Premio CRC de oro en 2008 al mejor al mejor CRC en la categoría de “otros servicios”
- Premio CRC de oro en 2008 al mejor CRC de España



- Premio ECCO AWARD en 2009 a las mejores Organizaciones europeas en la Excelencia del Servicio al Cliente.
- Premio CRC de oro en el 2009 a la mejor empresa en experiencia de clientes en la categoría de turismo y viajes
- Premio CRC de oro al mejor Centro de Relación con Clientes Outsourced 2010 en la categoría de Turismo
- Premio CRC de Oro 2011 al mejor CRC en categoría Sector Retail y Servicios y Consumo
- Premio CRC de Oro 2011 al mejor Centro de Atención al Cliente
- Premio de Oro 2013 al Contact Center más Rápido
- Premio CRC de Oro 2013 al mejor Contact Center de Turismo
- Premio CRC de Oro 2014 al mejor Contact Center de Turismo

También es responsable directa de los premios recibidos por la empresa Meliá Hostel International por su contact Center.

6. Organización y estrategia

El “espíritu de la empresa” que no es otra cosa que sus principios y su filosofía de actuación, tienen una gran importancia para la misma, siendo vital que sea comprendido y asimilado por todos sus empleados, por ello la valoración de la cultura corporativa, la comunicación interna y la evaluación del “clima” de la empresa.

Este “espíritu” se concreta en una serie de puntos que recibe el empleado al entrar en empresa y que se publicita y difunde en cualquier parte de la misma.

Se podrían resumir en los siguientes:

- Misión. Ser la mejor solución tecnológica de servicios para la distribución hotelera
- Visión. Potenciar la distribución hotelera, avanzar con nuestros clientes y ofrecerles soluciones adaptadas a su negocio y al mercado, siendo siempre un referente en el sector.

Esto puede resumirse en lograr que los hoteleros tengan acceso a las diferentes líneas de actualización de las capacidades de distribución que la empresa ofrece de una forma eficaz y permanente.



Este espíritu corporativo es considerado por la empresa como fundamental para su éxito ya que influye directamente sobre las actitudes de sus trabajadores y para el correcto desempeño de su trabajo, así como para su futura expansión.

La empresa en su funcionamiento interno no tiene una incidencia apreciable sobre el medio ambiente, pero si puede influir en los diversos aspectos de la sostenibilidad tanto en su funcionamiento, que es enormemente participativo, respecto a los trabajadores y a los clientes, y especialmente en el propio desarrollo de su trabajo.

Es por ello que en sus programas de servicios a los hoteles incluye oportunidades de colaboración con ONG o asociaciones sin fines de lucro que pueden ser apoyadas desde el uso del Call center por los propios clientes cuando solicitan servicios (clientes donantes).

La estrategia de expansión futura, diremos una vez más, se basa en la internacionalización de la empresa y que se ha de conseguir con un fuerte plan de inversiones que haga operativas, no solo comerciales, las oficinas del exterior.

Para la mejora de la competitividad la empresa invierte en la innovación tecnológica y de procesos más de dos millones de euros anuales, consciente de que ese factor es clave para mantener sus ventajas en el mercado.

Las claves de futuro en este sector siguen siendo las nuevas tecnologías especialmente aplicadas a la distribución de productos intangibles. No obstante no debe de olvidarse el carácter especial de los hoteles y especialmente de las necesidades y características de sus clientes, cada vez más diversos y exigentes, por lo que es necesario estar siempre en contacto con ellos favoreciendo de este modo la labor de los propios hoteleros a quen van dirigidos, finalmente, los productos de esta empresa.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa

Aunque podemos decir que se trata una empresa basada en las tecnologías punta, su flexibilidad para adaptarse a todas las necesidades de los clientes, ya sean hoteles o cadenas, tiene también una fuerte dosis de innovación que se traslada a sus sistemas operativos y a sus modos comerciales que vinculan el éxito propio al de sus propios clientes.

Es al mismo tiempo una empresa enteramente española con una claro vocación de internacionalizarse y en la que las nuevas tecnologías y sus aplicaciones juegan un papel central.



Instituto para la Calidad Turística Española



1. Introducción

Es una realidad que en los últimos años las empresas turísticas españolas han ganado en calidad. Una apuesta por la calidad turística, que ha hecho que el destino “España”, y cada uno de sus destinos específicos, hayan ganado competitividad en relación a sus competidores.

Dentro de todos los procedimientos y certificaciones de calidad, la “Q” ha sido la que más éxito ha tenido dentro de las empresas de naturaleza turística, implantación que ha significado mejoras en los procedimientos internos y en la percepción de calidad para los turistas que han llegado a esos establecimientos.

En este contexto, el Instituto para la Calidad Turística Española es quien más ha tenido que ver para la consolidación de los procesos de calidad en empresas turísticas. El ICTE ha sido capaz de sensibilizar e integrar, procesos que se consideraban demasiado complejos y de casi imposible incorporación a las Pymes turísticas.

Las personas entrevistadas, fueron su Presidente D. Miguel Mirones y su Director General, D. Fernando Fraile, quienes señalaron que desde el ICTE se ha conseguido aglutinar a las asociaciones empresariales e instituciones de ámbito nacional relacionadas con los hoteles, hostelería, campings, turismo rural, golf, turismo activo, empresas de ocio, balnearios, ..., e incluso a la propia Federación Española de Municipios y Provincias, desarrollando ellos mismos normas de calidad de 22 subsectores turísticos.



Esa percepción ha conllevado un “mayor posicionamiento y calidad” a las empresas que tenían implantadas la “Q” de calidad, y que ha significado que incluso han podido vender sus productos a un precio medio mayor que sus competidores, cosa que ha servido para una dinámica de apuesta masiva por la calidad turística en España, bien mediante la “Q”, la ISO, el SICTED, u otras marcas integrales, turísticas o de distintas Comunidades Autónomas. Independientemente del “label” al que se haya optado, lo que si parece claro es que las empresas turísticas españolas “necesitan” apostar por la calidad, y el ICTE ha sido el organismo que, quizás, ha tenido más que ver en este proceso.

En definitiva, una triple innovación, tanto a nivel de unión de los diferentes subsectores turísticos, a la cooperación público-privada, como de incorporación de los sistemas de calidad al sector turístico español.

2. Descripción del caso de éxito

Con el apoyo de las distintas Asociaciones y Federaciones empresariales del Sector Turístico español, la Secretaría General de Turismo, a través de las actuaciones del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), prestó la asistencia técnica necesaria para desarrollar sistemas de calidad en los diversos sectores.

Hasta el momento de la constitución del ICTE, seis sectores habían desarrollado su propio sistema de calidad y en todos existía un órgano gestor del sistema, que tenía como objetivo básico trabajar en la mejora de la calidad de su propio sector.

Estos sectores creyeron en la conveniencia de la creación de un ente gestor único, con carácter intersectorial, que velara por la adecuación de los objetivos comunes, permitiendo un ahorro considerable de esfuerzos y reforzando la coherencia del sistema, facilitando finalmente la credibilidad y la promoción necesaria a la Marca de Calidad Turística Española. Nació de esta manera el ICTE, que fue definitivamente constituido el 14 de abril del año 2000.

El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), es una entidad de Certificación de Sistemas de Calidad especialmente creados para empresas turísticas. Es un organismo español, privado, independiente, sin ánimo de lucro y reconocido en todo el ámbito nacional.

Está formado por las asociaciones empresariales e instituciones de ámbito nacional, representantes de distintos subsectores turísticos que han desarrollado y están implantando los Sistemas de Calidad Turística.



Concretamente lo integran los siguientes organismos:

- CEHAT. Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos
- FEHR. Federación Española de Hostelería CEAV
- FEEC. Federación Española de Empresarios de Camping y Parques de Vacaciones
- ACTR. Asociación para la Calidad del Turismo Rural
- RDO. Organización Europea de Tiempo Compartido / Resort Development Organisation
- EUROPARC ESPAÑA
- ASINTRA. Federación Española Empresarial de Transporte de Viajeros
- FEMP. Federación Española de Municipios y Provincias
- ANBAL. Asociación Nacional de Balnearios
- RFEG. Real Federación Española de Golf
- ECO. Asociación Nacional de Empresarios por la Calidad del Ocio
- CCAA. Dos Comunidades Autónomas. Rotativas anualmente.
- SET. Secretaría de Estado de Turismo. Ministerio de Industria, Energía y Turismo
- RETI. Red Española de Turismo Industrial
- ANETA. Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo
- CEACNA. Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos

Los objetivos del Instituto para la Calidad Turística Española es potenciar la Certificación de Sistemas de Calidad especialmente creados para empresas turísticas. Concretamente, para el sector turístico sus objetivos son:

Impulsar la mejora del servicio turístico ofrecido a los clientes y, consecuentemente, su nivel de satisfacción.

Implantar la cultura de la calidad y de la mejora en el sector, impulsando el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad, flexible y accesible a todos los empresarios y a las Administraciones Públicas.

Mejorar y dar a conocer la imagen del producto turístico a través del establecimiento de un sistema reconocido (nacional e internacionalmente) que ofrezca un elevado nivel de garantía al cliente.

Desarrollar e implantar un sistema autorregulado que se pueda integrar o vincular con otros colectivos o subsectores del sector turístico, en general, para el desarrollo de la Calidad Turística como estrategia competitiva.



Para las empresas certificadas, dichos objetivos a alcanzar hacen referencia a:

- Garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrecen.
- Incrementar los clientes y lograr su fidelización.
- Motivar al personal.
- Optimizar los recursos.
- Prevenir los riesgos.
- Disminuir los costes.
- Promocionar el establecimiento.

Tal y como se señala en su propia página web, las funciones del ICTE son:

- **Normalización.** Creación, desarrollo, actualización, y revisión de las Normas de Calidad Turística adaptadas al mercado y asistencia a los sectores turísticos en el desarrollo de normas ISO.
- **Certificación.** Reconocimiento al esfuerzo realizado por las empresas turísticas en la implantación de Sistemas de Calidad, mediante la concesión del sello de Calidad Turística Española y su Marca, la “Q”.
- **Promoción.** Del Sistema de Calidad Turístico Español así como de su Marca, la “Q” de Calidad Turística, como elemento visible del Sistema y de los establecimientos que la ostentan a través de: campañas de publicidad, presencia en ferias, ponencias, publicaciones, notas de prensa, boletines informativos, etc.
- **Formación.** Organización de cursos, presenciales y on-line, dirigidos a auditores, técnicos, delegados del ICTE, profesionales del sector, expertos en calidad turística y estudiantes universitarios.

La sede principal del ICTE se localiza en Madrid, teniendo delegaciones en Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla La Mancha, Castilla León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco

La financiación del Instituto para la Calidad Turística de España es mixta. Su presupuesto anual ronda el millón de euros, y de esa cantidad, aproximadamente, un 40 % proviene de subvenciones oficiales para la realización de su labor, ya que la marca “Q” es propiedad del Estado, y el propio Ministerio de Industria, Energía y Turismo, encomienda al ICTE la gestión de la implantación de la Q en las Pymes y destinos turísticos españoles. El cuadro general de financiación es el siguiente:



- Financiación privada: 60 %
 - Uso de la marca: 80 %
 - Formación: 10 %
 - Productos innovación: 10 %
- Financiación pública: 40 %

En cuanto a las previsiones futuras, para el Presidente del ICTE, D. Miguel Mirones, la Institución debe seguir creciendo, ya que sus responsables destacan que deben consolidar lo existente, a la vez de abrir otras nuevas actividades, como la internacionalización de sus metodologías y marcas, y profundizar en las certificaciones a las Pymes.

3. Modelo de negocio

Las Normas de Calidad de Servicio son los documentos mediante los cuales se establecen requisitos para los distintos servicios ofrecidos por entidades públicas o privadas, cuyo cumplimiento es una condición para la certificación mediante la Marca de Calidad Turística Española. Estas Normas se crean por grupos representativos de empresarios en base a diagnósticos de oferta y demanda.

Las Normas de Calidad de Servicio incluyen dos tipos de requisitos, unos relativos al resultado (prestación) de los diferentes servicios y otros relacionados con los sistemas y métodos (procesos) necesarios para asegurar el nivel de calidad de los servicios.

Las Normas de Calidad de Servicio son de carácter voluntario, pero serán de obligado cumplimiento para todas aquellas entidades turísticas que quieran ser certificadas mediante la Marca de Calidad Turística Española, la cual es gestionada por el ICTE.

Las Normas Turísticas desarrolladas dentro del SCTE se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo de Excelencia Empresarial (EFQM), y a un nivel muy superior que los modelos de buenas prácticas que emanan del SICTED.

Hasta el momento se han desarrollado las Normas de Calidad de 22 subsectores turísticos, que inicialmente integran el ICTE, siendo éstos:

- Intermediación
- Alojamientos Rurales
- Balnearios
- Camping
- Campos de Golf
- Convention Bureaux



- Empresas de Tiempo Compartido
- Espacios Naturales Protegidos
- Estaciones de Esquí y Montaña
- Programas de formación PARA GUÍAS DE TURISMO
- Hoteles y Apartamentos Turísticos
- Instalaciones Náutico Deportivas
- Ocio Nocturno
- Oficinas de Información Turística
- Palacios de Congresos
- Patronatos de Turismo
- Playas
- Servicios de Restauración
- Transporte Turístico por carretera
- Turismo Activo
- Servicio de azafatas
- Turismo industrial

Para el Director General del Icte, D. Fernando Fraile, las dificultades iniciales en la puesta en marcha de todo el proceso de certificación de calidad con la marca “Q”, fueron a opinión de los promotores de la iniciativa, las siguientes:

- **Sensibilización privada.** Las Pymes no eran conscientes de la importancia de la calidad para su desarrollo futuro, ya que la veían como algo inmaterial y que no influía en la captación de clientela en el corto plazo.
- **Sensibilización pública.** Convencer a las Comunidades Autónomas de que era necesario una única marca de calidad a nivel nacional, que esa tenía que ser la “Q”, y que además todo el procedimiento tenía que ser voluntario.
- **Gestión turística.** Era curioso que en otros ámbitos, como el industrial, todas las empresas y la propia administración eran conscientes que para producir era necesario tener unas normas de calidad, pero curiosamente en el ámbito turístico no era así, ni antes, y lo que es peor, ahora tampoco lo es.

Actualmente hay 22 tipologías de “clientes”, es decir, de segmentos turísticos en los cuales el ICTE ha trabajado para implantar su Q de calidad. Concretamente, 16 dirigidos a Organizaciones Turísticas, y 6 a entidades Públicas.

Otro factor de especial mención es que este proceso es totalmente dinámico y vivo, ya que van incrementándose el número de actividades turísticas con necesidad de certificación y otras con necesidad de adaptación. Así, por ejemplo, las asociaciones



empresariales relacionadas con el Turismo de Salud y el Turismo de Museos han solicitado poder tener sus propias normas de calidad, pudiéndose observar como de una forma continua hay nuevas reclamaciones de otras tipologías turísticas, tanto públicas como privadas.

El procedimiento se inicia cuando hay una asociación nacional que lo solicita y, a partir de ahí y según el Director General “el ICTE pone en marcha los medios para la normalización de esa actividad, en las que aproximadamente unas 20 personas trabajan unos dos años hasta que se inicia la implantación del procedimiento de calidad correspondiente. En todos los aspectos resalta la necesaria colaboración público-privada para el éxito de la iniciativa”.

En cuanto a los mecanismos de promoción que utilizan para divulgar su existencia y llegar al mayor número de Pymes y entidades públicas, estos se centran fundamentalmente en:

- Presencia en Ferias: Fitur, SIC, Intur, Expovacaciones
- Newsletter
- Web
- Convenios con entidades de información turística, Hosteltur, Nexo, Agen Travel, ...
- Presencia en Jornadas, Foros, Congresos, ...
- Cooperación con asociaciones empresariales

4. La innovación

La innovación esencial creada por el ICTE es inmateral, es una marca, la Marca Q, que es el elemento más visible de todo el Sistema, cuya denominación genérica es ‘Calidad Turística Española’, y es común a cualquier actividad relacionada con los servicios o productos turísticos.

El ICTE administra y gestiona en exclusiva dicha Marca emitiendo en su caso la correspondiente actualización para su uso y vigilando la adecuada utilización. En todas las normas deben existir unas exigencias básicas, tales como son la accesibilidad y la sostenibilidad, independientemente de la tipología turística de que se trate.

Actualmente y gracias a esta iniciativa innovadora, el sector turístico español es uno de los que ofrece mayor calidad en su conjunto, y ello es gracias a la aportación que el ICTE hizo y sigue haciendo actualmente, basado en apostar por la implementación de los sistemas de calidad en las Pymes de cualquier actividad turística.



La Marca Q de Calidad Turística cumple con una serie de características aportando prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos turísticos certificados. Tal y como señala el ICTE en su página web, los principales atributos que ofrece esta marca de calidad turística son:

- **Prestigio.** La Marca demuestra el compromiso del establecimiento certificado por alcanzar la plena satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades y superando sus expectativas, ofreciéndole un servicio excelente.
- **Diferenciación.** La Marca sólo podrá obtenerse por aquellos establecimientos que aseguren unos niveles de calidad especificados por la Norma de Calidad de Servicios.
- **Fiabilidad.** Los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento, o no, de los requisitos solicitados por las Normas son independientes del propio sector y están diseñados de acuerdo a la normativa intersectorial.
- **Rigurosidad.** Para obtenerla es imprescindible superar unas pruebas de carácter objetivo establecidas en los Reglamentos y Normas.
- **Promoción.** Ante los consumidores por las administraciones.

La imagen de la Marca Q de Calidad Turística Española, con una previsión de más de 2.000 establecimientos certificados con el sello correspondiente a final de 2014, comienza a ser reconocida a nivel nacional e internacional. Este reconocimiento, tanto del consumidor nacional como de los operadores y consumidores emisores es un objetivo primordial, obteniendo resultados positivos.

Hay que señalar que dependiendo del subsector turístico que se analice, la implicación por la aplicación de las normas de calidad basada en la Q difiere mucho, así se puede comprobar la implicación de las actividades tradicionales como restaurantes u hoteles. Por contra, se observa la nula o escasa presencia de Pymes de Formación o Time Sharing en la aplicación de estos procedimientos.

En el siguiente cuadro se presenta la situación a septiembre de 2014 de empresas certificadas con la Q de Calidad por actividades turísticas:



Alojamientos Rurales	106
Autocares de Turismo	6
Balnearios	37
Campings	22
Campos de Golf	6
Convention Bureaux	9
Espacios Naturales Protegidos	23
Estaciones de Esquí	10
Formación y Cualificación de Guías de Turismo	1
Hoteles y Aptos Turísticos	424
Instalaciones Náutico Deportivas	18
Ocio Nocturno	2
Oficinas de Información Turística	125
Palacios de Congresos	13
Patronatos de Turismo	9
Playas	218
Servicios de Restauración	623
Servicios Turísticos de Intermediación	224
Turismo Activo	11
Turismo Industrial	23
TOTAL	1.910

Al igual que pasa en las actividades turísticas, se comprueba que sucede a nivel territorial, donde las Pymes de Andalucía, Galicia o la Comunidad Valenciana tienen una mayor apuesta por este sistema. Al igual se hizo en el caso de la distribución por subsectores turísticos, a continuación se presenta el cuadro con el número de Pymes con la Q de Calidad por Comunidad Autónoma, debiéndose de señalar que en determinadas regiones existe un bajo número de empresas con la Q de calidad debido a que implementaron otros modelos con un procedimiento menos riguroso.



Andalucía	302
Aragón	50
Asturias	62
Baleares	71
Canarias	82
Cantabria	53
Castilla la Mancha	55
Castilla y León	86
Cataluña	144
Ceuta	4
Comunidad Valenciana	232
Extremadura	32
Galicia	244
La Rioja	22
Madrid	107
Melilla	1
Murcia	82
Navarra	75
País Vasco	206

Apostar por este sistema de innovación turística, que no es otra que por el sistema de calidad turística implantando la Q, conlleva unos beneficios para las organizaciones turísticas y para el cliente. El Instituto para la Calidad Turística Española las señala como:

- Beneficios del sistema para el cliente
- Garantía de calidad de los productos y servicios ofrecidos por los establecimientos certificados.
- Participación del cliente en la mejora continua del establecimiento certificado (tratamiento de quejas, reclamaciones, sugerencias y sistemas de encuestación).
- Mayor confianza en la profesionalidad del personal.
- Adecuación de los servicios a las expectativas y necesidades del cliente.
- Mayor seguridad en la elección del establecimiento.
- Ventajas del sistema para las Pymes



- Mejora de la gestión empresarial, que se refleja en la excelencia del producto y por tanto de la competitividad.
- Aumento de la formación del personal, lo que redundará en un refuerzo de la motivación de éste y contribuye a su integración.
- Mejora de la eficacia de las herramientas empresariales.
- Mayor satisfacción del cliente, debido a que el Sistema de Calidad permite conocer las expectativas de éste.
- Inmersión en un proceso de mejora continua del establecimiento.
- Reconocimiento por parte del sector turístico y del cliente.
- Utilización de la “Q” como instrumento de promoción y comercialización.
- Nueva visión del establecimiento como un “todo”.

Pero no solo es importante la obtención de la Q de calidad. En el proceso de obtener la máxima eficacia a los procedimientos de calidad y su “interiorización” por parte de las organizaciones turísticas, y como nueva innovación basada en la calidad-competitividad empresarial, el ICTE plantea como necesario implantar también las “herramientas de calidad”. Estas herramientas son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas a medir la calidad de sus servicios con respecto a la norma, la satisfacción de los clientes y a planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que considere necesarias.

En opinión de sus responsables, se pueden señalar dos tipos de empresas que buscan la Q,

- Por un lado, las Pymes independientes que piensan que la Q les aporta prestigio y posicionamiento en el mercado, ya que incluso les promociona y aporta un reconocimiento de un “plus” para el cliente y consideran que tienen un retorno en el medio plazo.
- Por otro lado, las grandes empresas, a las que la Q les aporta rigurosidad y fiabilidad, ya que saben que tendrán unas auditorías de forma periódica, que además les ayuda a consolidar su propia marca.

Un ejemplo que se puede señalar sobre el resultado de mejora de la calidad con la implantación de la Q es la investigación realizada sobre 1.300 hoteles, con 980.000 comentarios y valoraciones, y en los cuales se podía comprobar cómo los hoteles con la Q de calidad tenían otorgada una nota media de 8,6 sobre 10, y los que no los tenían, su nota media era de 7,5 sobre 10.



Otro aspecto positivo de la implantación de la Q, es que las Pymes, y sobre todo turísticas, son reacias a realizar cambios que provoquen innovación, y con este procedimiento es mucho más fácil su implantación.

Por último, señalar que en cuanto a la colaboración con Universidades, destacan las realizadas en materia de formación, ya que aún siendo algo habitual en los últimos años, se intenta potenciar de cara al futuro. Se puede señalar que en el último año se ha desarrollado conjuntamente con la Universidad de Alcalá de Henares una asignatura relacionada con la Calidad y la Excelencia, dentro del Máster Universitario de Dirección de Empresas de Turismo. También se ha impulsado la implementación del I Curso Superior en Auditoría y Consultoría en Calidad Turística, realizado en colaboración con la Universidad Rey Juan Carlos.

Otros convenios de especial interés son los firmados con Segittur, la Escuela de Organización Industrial o con varias Comunidades Autónomas, todos ellos con el objetivo de fomentar e innovar en los procedimientos de implantación de la calidad turística bajo la marca “Q”.

5. La cultura organizativa

El equipo técnico del ICTE lo componen 15 personas, de las cuales 13 tienen el título de licenciatura o de estudios superiores, una es administrativo y la otra encargada de los servicios de limpieza.

La edad media es muy joven, de unos 34 años y con una distribución casi idéntica entre sexos.

En cuanto a la estructura departamental, el ICTE se compone de cuatro grandes departamentos, los relacionados con:

- **Normalización.** Tiene como objetivo el análisis, reflexión y ordenación de las normas de calidad y certificación Q en cada uno de los subsectores turísticos señalados anteriormente. Un trabajo complejo ya que en el mundo turístico poco tiene que ver las normas de calidad de la actividad hotelera con la de la restauración, por ejemplo, y también son muy diferentes determinados restaurantes de destinos de sol y playa, con otros de municipios pequeños destinados al turismo de interior.
- **Area Técnica.** Área de mayor dimensión en cuanto a personal y responsable del proceso de adhesión, auditoría y certificación de la Marca de garantía, sometándose a auditoría por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), con resultados



muy satisfactorios. Se siguen desarrollando procesos innovadores en la generación de herramientas para la calidad turística, requisitos para organismos que certifican productos y que implicará la revisión del proceso de calificación del personal auditor.

- **Formación.** El área de formación es la responsable de la capacitación de los profesionales en el ámbito de la consultoría y la auditoría, realizando cursos específicos y colaborando con distintas entidades en el fomento de la calidad en las Pymes turísticas. Organizan los cursos presenciales de homologación para auditores de empresas colaboradoras, que son obligatorios según el procedimiento de cualificación del ICTE.
- **Comunicación.** Aparte de cumplir con la obligación de velar por la imagen pública del ICTE y de la marca Q, así como ejercer de amplificador de los mensajes emitidos desde sus órganos directivos, el área de comunicación es la responsable de dar continuidad a la estrategia de comunicación corporativa.

Además, hay que señalar que cuentan con un equipo externo, pero colaborador, compuesto por más de 300 auditores.

El ICTE cuenta con un plan de formación interno y permanente, señalándose que actualmente tienen más de un 80 % de la plantilla que hace algún tipo de actualización formativa al año, siendo los ejes principales los relacionados con el idioma y la gestión de las Pymes turísticas.

Su estrategia de participación en Ferias la tiene concentrada en asistir a tres. Fitur con el objetivo de fomentar la marca Q a nivel integral. Termatalia, con el objetivo de implicar a las empresas de turismo Termal, Talasoterapia Spa, e Intur, para dar la mayor presencia de la calidad turística basada en la Q e Calidad en los segmentos del turismo de Interior.

Como acciones promocionales el ICTE tiende a dar continuidad a la marca Q y de las entidades certificadas, para lo que se diseñan nuevas fórmulas publicitarias, con coste bajo, mediante eventos y convenios de colaboración, es este caso dándose prioridad a los medios especializados para llegar al público profesional.

Otra de las actuaciones a las que el ICTE le está otorgando gran importancia en el último año es a su presencia en el ámbito del Social Media, articulándose un relanzamiento de sus perfiles de las Redes Sociales, con renovado impulso, que ha originado un repunte en el número de seguidores y un considerable aumento de las interacciones con el público, lo que se ha traducido en un incremento de la notoriedad y mejora de la reputación del Instituto y de la marca Q.



Otra acción promocional de gran importancia para el ICTE es el acto de entrega de certificados y premios Q, normalmente coincidiendo con la Feria Internacional de Turismo FITUR, que han contribuido notablemente a sostener las cifras de noticas relacionadas con la calidad turística y la marca Q, así como su valor publicitario.

También tiene especial importancia, por la apuesta por la calidad no solo en las Pymes, sino también en el destino, en este caso, en las playas, el acto oficial de entrega de las Banderas Q a las playas e instalaciones náuticos-deportivas certificadas anualmente, que organiza el ICTE en el mes de junio.

Sin embargo, el acontecimiento que más publicidad y notoriedad le ofrece al Instituto y a la Q, es la celebración del Congreso Internacional de Calidad Turística, con grandes resultados a nivel comunicativo e institucional.

Son muchos los premios y reconocimientos que distintas organizaciones públicas y privadas le han otorgado al ICTE en los últimos años, pero sobre todo cabe señalar el que la OMT le otorgó al proponer a su Presidente, D. Miguel Mirones, como Presidente de la Comisión de Miembros Afiliados de la principal organización turística del mundo.

6. Organización y estrategia

Como se ha señalado anteriormente, el ICTE no tiene una estrategia estática de sostenibilidad, conocimiento y accesibilidad, todo lo contrario, ya que dicho objetivo a alcanzar es algo horizontal y de necesario cumplimiento en todas y cada una de las normas de calidad que emanan de su organización, tanto en alojamiento, como en restaurantes, playas, turismo de salud o turismo industrial, en definitiva, en cada una de las normas diseñadas.

De esta forma, el Instituto para la Calidad Turística Española suscribe anualmente varios tipos de convenio, todos ellos con el objetivo de innovar en la implantación de la calidad turística, con la marca Calidad, en las empresas y destinos turísticos españoles. Entre ellos, se pueden señalar los siguientes:

- **Convenio con Turespaña.** Convenio firmado con el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, se renueva anualmente el convenio de colaboración con el objetivo de apoyar y reforzar la calidad turística española a través de la marca de referencia Q. En el acuerdo se hace especial incidencia al desarrollo de normas y procedimientos tendentes a fijar los estándares de calidad y su difusión internacional.



- **Convenio con IBV.** Convenio firmado con el Instituto de Biomecánica de Valencia, con el objetivo de implementar proyectos de innovación en el ámbito turístico. El objetivo del mismo es trabajar de forma conjunta en aspectos relacionados con la mejora de la accesibilidad, las experiencias y percepciones del cliente, así como la investigación y desarrollo en el sector turístico.
- **Convenio con PREDIF.** Convenio firmado con la Plataforma Representativa Estatal de Personas con Discapacidad Física, con el objetivo de establecer el desarrollo de acciones encaminadas a garantizar la igualdad de oportunidades en el uso y disfrute de la oferta turística.
- **Convenio con la Universidad de Alicante.** Convenio firmado con el objetivo de mejorar la docencia y la investigación en turismo a través del cual ambas entidades se comprometen a trabajar conjuntamente en el desarrollo de trabajos relacionados con la gestión ambiental, la calidad turística y la competitividad turística.

Además, es auditado como único organismo certificador turístico reconocido por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), manteniendo anualmente toda la garantía de sus procedimientos administrativos y ambientales.

Sus estrategias de expansión futura pasan por múltiples proyectos, pero podemos señalar los siguientes por considerarlos de mayor innovación:

- **Expansión internacional.** Distintos países de Latinoamérica, Norte de Africa y de países del Este europeo, se han interesado en incorporar procedimientos de calidad turística adaptando la Q española, estando el ICTE en disposición de llegar a acuerdos de cooperación con ellos e internacionalizar la marca, para convertirse en un referente a nivel mundial de sistemas de calidad turística
- **Aplicación a nuevas actividades turísticas,** actualmente con menor importancia económica pero de potencial crecimiento futuro, y en el cual el ICTE considera que debe implantarse dichos procedimientos antes de su consolidación, ya que de esta forma sus Pymes serían más competitivas y no costaría cambiar determinadas culturas organizacionales.
- **Cooperación pública y privada.** Esa cooperación, que muchas veces se ha visto como algo puramente teórica, en el ICTE se está consiguiendo gracias a la apuesta decidida por la calidad turística como base para que España siga siendo líder en el mundo turístico, y ello tiene que venir de la mano de esa colaboración.



Por último, señalar que a juicio de los responsables del ICTE la clave del futuro del sector turístico debe ser la innovación turística. Consideran que hace falta “mirar a la evolución de otros sectores, sobre todo los tecnológicos” para comprobar que han de impulsar medidas más “atrevidas” para mejorar su competitividad basado en la innovación. La idea esencial es que hay que ser consciente de que el cliente en el futuro exigirá unos estándares de calidad y para ello, las administraciones debe impulsar el I+D+i en los mismos, y las Pymes deben incorporarlas con el convencimiento de que mejora su competitividad.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Tal y como se ha comentado, la innovación que crea el Instituto para la Calidad Turística de España es especial en el marco turístico, ya que es un elemento puramente inmaterial, como es una marca, la Marca Q, que es el elemento más visible de todo el Sistema, cuya denominación genérica es ‘Calidad Turística Española’.

El proyecto que lidera el ICTE tiene varios componentes adicionales que lo posiciona como una de las iniciativas más significativas en los campos de la innovación referida a una marca, unido con la cooperación público y privado, y la estrategia de marketing basado en la calidad turística, base de cualquier política turística a nacional para competir con otros destinos que si bien pueden ofrecer precios más asequibles no presentan los niveles de calidad que tienen las Pymes españolas, gracias entre otros factores a proyectos con el del ICTE.



Plan Qualifica



1. Introducción

El Plan de Recualificación Turística de la Costa del Sol, Plan Qualifica es, seguramente, el plan en vigor de mayor envergadura de los existentes a nivel nacional. Un plan con un claro objetivo, recualificar el destino turístico maduro Costa del Sol, el cual estaba perdiendo competitividad, tal y como demostraban los diferentes indicadores, con el objetivo de que se iniciara una senda de crecimiento basado en la integralidad de sus acciones y la sostenibilidad del territorio.

Existen otros dos aspectos del Plan Qualifica, que lo hacen único. Por un lado, la existencia de un decreto que regula dicho Plan, por lo que lo eleva con rango legal, aprobado por el Parlamento Andaluz, y con los mecanismos de evaluación correspondientes. Y por otro, la decidida apuesta de la administración andaluza por la mejora del destino turístico, ya que dicho decreto presupuesta 335,6 millones de euros para la implantación de las medidas a desarrollar para alcanzar dichos objetivos.

La persona entrevistada ha sido D. Miguel Angel Báez, gerente del Plan Qualifica, con la que se ha analizado las estrategias, objetivos, proyectos específicos, evaluaciones, etc., de la iniciativa, pudiendo comprobarse, además, que con un pequeño equipo técnico pero muy cualificado y con una gran coordinación intermunicipal y de los ayuntamientos con la administración regional, se pueden alcanzar unos muy buenos resultados.

Esa coordinación y apuesta conjunta, se manifiesta en el hecho de que el “Plan”, diseñado por la Sopde, fue aprobado y firmado por todos los ayuntamientos implicados, Diputación Provincial, Asociaciones Empresariales, Patronato de Turismo, etc., y obvia-



mente, por su impulsora la Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía, quizás el primer plan en el que habían participado y consensuado sus objetivos, estrategias y acciones propuestas.

Otro de los elementos innovadores ha sido la gestión del Plan, ya que lejos de realizarse por la propia administración, se creó un consorcio, denominado “Desarrollo y Turismo de la Costa del Sol” con el objetivo de garantizar el desarrollo turístico sostenible de la zona, siendo miembros del mismo la Junta de Andalucía, el Ministerio de Turismo, los Ayuntamientos, Diputación, Confederación de Empresarios, UGT y CC.OO.

Unión, coordinación, planificación y financiación, elementos básicos de un nuevo modelo, para pasar de un destino turístico maduro y perdiendo competitividad, a otro de crecimiento sostenible.

2. Descripción del caso de éxito

El Plan de Recualificación turística de la Costa del Sol (Plan Qualifica) nace a iniciativa de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, con el objetivo de establecer las estrategias, políticas y actuaciones para la reconversión y el reposicionamiento del Destino Costa del Sol, que posibilite un aumento de su competitividad en el contexto internacional, a la vez que garantice un ritmo de crecimiento sostenible en el tiempo.

La primera característica innovadora de este Plan es que está amparado por la Ley 12/1999 de 15 de diciembre del Turismo en Andalucía. Esta Ley, en su artículo 17, establece como instrumento de ordenación los Programas de Recualificación de Destinos, dirigidos a aquellas áreas de costa afectadas por desequilibrios estructurales fruto del rápido crecimiento y de la fragilidad territorial. Bajo esta ley, se publica el 17 de abril de 2007 el decreto 78/2007 por el que se aprueba el Programa de Recualificación de Destinos de la Costa del Sol Occidental de Andalucía “Plan Qualifica”.

Otro aspecto distinto y ejemplificador de este proyecto es la aportación económica que tiene para alcanzar sus objetivos, ya que el presupuesto conjunto, según se señala en el decreto, es de 335,6 millones de euros, cantidad muy superior a las que se dotan a planes territoriales de este tipo, lo que hace que el Plan Qualifica sea un proyecto innovador por gestionarse un destino turístico maduro multimunicipal, y convertirse en un modelo a seguir en otros territorios.

La Costa del Sol es, sin lugar a dudas, el primer destino turístico dentro de Andalucía: todos los indicadores así lo avalan. La apuesta por parte de la Consejería de Turismo y



Comercio por esta zona para la realización del primer Plan de Recualificación Turística, está plenamente justificada tanto por su influencia en el comportamiento del sector a nivel andaluz, como por constituirse en un referente a nivel internacional.

La Costa del Sol Occidental es un destino consolidado desde hace décadas y tiene el reconocimiento regional y nacional de destino turístico maduro. Territorialmente se entiende por Costa del Sol Occidental a la franja litoral malagueña comprendida por los municipios de Torremolinos, Benalmádena, Fuengirola, Mijas, Marbella, Estepona, Casares y Manilva.

El desarrollo metodológico del Plan Qualifica, diseñado por la Sociedad de Planificación y Desarrollo, estuvo basado en tres bloques distintos e interconectados entre sí:

- Estudios técnicos referentes a la situación turística de la Costa del Sol, las debilidades y potencialidades, la evolución de sus principales indicadores turísticos, los grandes cambios de motivación de la demanda, la evolución de la oferta, la evolución de la población, los factores de competitividad, análisis de sostenibilidad, etc.
- Análisis participativo realizado con más de doscientas personas relacionadas con la totalidad de asociaciones empresariales e instituciones del sector turístico de la Costa del Sol que mostraron su opinión sobre el diagnóstico actual de la actividad, el modelo futuro a seguir, las estrategias necesarias a desarrollar, e incluso, las actuaciones a ejecutar.
- Análisis cualitativo de la información anteriormente resultante realizado por un grupo cerrado de 25 personas, representantes de las asociaciones empresariales, sindicatos e instituciones turísticas de la Costa del Sol Occidental, las cuales, y bajo los diagnósticos y propuestas realizadas, trabajaron en la programación estratégica del Plan Qualifica.

Como resultado de este método de trabajo, se llegó a un diagnóstico consensuado del cual se desarrollaron unas estrategias dimanantes de dicho análisis y las actuaciones consideradas como necesarias desde los puntos de vista del diagnóstico realizado, las aportaciones del trabajo cualitativo y del consenso de los representantes de los ámbitos económicos, social e institucional de la Costa del Sol Occidental.

Entre las diversas formas de participación que se crearon para la elaboración del Plan Qualifica, destacan especialmente las Mesas de Trabajo y las Asambleas Estratégicas. Éstas culminaron con la firma del Acuerdo de Suscripción al Plan por parte de los principales representantes del sector turístico en la Costa del Sol. Otro instrumento de participación fue la página web, una herramienta abierta a cualquier ciudadano



como foro de opinión, consulta y debate, en la que se habilitó un apartado privado para apoyar el trabajo de las comisiones.

El objetivo global que subyace del Plan Qualifica es el aumento de la calidad y de la competitividad del destino Costa del Sol, mediante el diseño de estrategias basadas en la rehabilitación cualitativa del patrimonio y del espacio turístico, bajo las premisas de sostenibilidad y rentabilidad socioeconómica, y apostando por la diferenciación frente a estandarización.

Además de este objetivo general, el Plan Qualifica planteaba otros objetivos finales como son:

- **Objetivo social.** Aumentar el bienestar social, tanto de los turistas que visiten este destino como de los propios residentes de la zona.
- **Objetivo económico.** Aumentar la rentabilidad que genera el sector turístico desde el punto de vista del beneficio empresarial, del empleo y del efecto arrastre sobre otros subsectores de la economía provincial.
- **Objetivo medioambiental y cultural.** Garantizar un desarrollo de la actividad a largo plazo compatible con el entorno, con actuaciones que lo mejoren desde sus puntos de vista natural, urbano y cultural, y que conserven la identidad del destino y sus recursos autóctonos.

Para alcanzar estos objetivos, se pasa del impulso de esta estrategia de destino por parte de la Junta de Andalucía, a un proyecto conjunto a través de la creación de un consorcio, que como el decreto que lo desarrolló, también se hace norma de obligado cumplimiento a través de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía de 16 de febrero de 2009, en el cual se publican los estatutos del consorcio “Desarrollo y turismo de la Costa del Sol Occidental”.

Este es el paso fundamental en la gestión del plan de desarrollo establecido en el Plan Qualifica, conseguir aunar bajo una misma forma jurídica entidades pertenecientes a la Administración del Estado, de la Comunidad autónoma y a las Entidades locales a nivel provincial (Diputación) y local (Ayuntamientos). Si a esto sumamos las entidades representativas del tejido económico-social como son los sindicatos y la Confederación de empresarios, con la creación del Consorcio Qualifica conseguimos un instrumento no sólo de cooperación interadministrativa, sino de colaboración público-privada muy importante como se ha demostrado desde su funcionamiento.



Todos los objetivos del Plan Qualifica son recogidos por el consorcio “Desarrollo y Turismo de la Costa del Sol Occidental”, ya que éste tiene como fin primordial llevar a cabo una intervención integral en la Costa del Sol incidiendo positivamente en la competitividad y la innovación, garantizando un desarrollo sostenible del destino, en el marco del vigente Plan de Recualificación del destino Costa del Sol Occidental “Plan Qualifica”. Pero va más allá de los objetivos que establecía el Plan Qualifica y añade como fines a alcanzar los siguientes:

Articular la cooperación económica, técnica y administrativa entre las distintas entidades consorciadas, a fin de ejercer de forma conjunta y coordinada las competencias que les corresponden en materia de gestión, desarrollo y consolidación de la competitividad de la Costa del Sol como destino turístico.

Ejecutar las obras relativas a la construcción de equipamientos, dotaciones e instalaciones que se consideren convenientes, así como de las eventuales encomiendas de gestión que se practiquen a favor del Consorcio por los entes consorciados o por aquellas otras instituciones públicas que así lo acuerden.

El ámbito territorial del Consorcio coincide con el objeto del Plan Qualifica y abarca los 8 municipios costeros de la Costa del Sol Occidental: Torremolinos, Benalmádena, Fuengirola, Mijas, Marbella, Estepona, Casares y Manilva.

Las entidades **miembros** del Consorcio son los siguientes:

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de la Secretaría de Estado de Turismo.
- Junta de Andalucía a través de las Consejerías competentes en materia de Economía y Hacienda, Vivienda y Ordenación del Territorio, Turismo y Comercio y Medioambiente.
- Diputación Provincial de Málaga.
- Ayuntamientos de Benalmádena, Casares, Estepona, Fuengirola, Manilva, Marbella, Mijas y Torremolinos.
- Confederación de Empresarios de Andalucía.
- Comisiones Obreras de Andalucía.
- Unión General de Trabajadores de Andalucía.

Según se recoge en los Estatutos del Consorcio Desarrollo y Turismo de la Costa del Sol Occidental, este Consorcio constituye una entidad de Derecho Público de



carácter asociativo, dotada de personalidad jurídica independiente a la de sus miembros, patrimonio propio, administración autónoma y tan amplia capacidad jurídica de derecho público y de derecho privado como requiera la realización de sus fines. En consecuencia, podrá adquirir, poseer, reivindicar, gravar y enajenar bienes de toda clase y obligarse, celebrar contratos, ejercitar acciones y excepciones e interponer recursos, así como ejercer cualesquiera actividades que legalmente le corresponda.

La estructura organizativa del Consorcio la constituirán los siguientes órganos: el Consejo Rector, la persona titular de la Presidencia, la persona titular o titulares de la Vicepresidencia, el Consejero Delegado o Consejera Delegada y la persona titular de la Gerencia.

El Consejo Rector, principal órgano de gestión del Consorcio Qualifica, está compuesto por

Presidente: titular de la Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía.

Vocales de las entidades consorciadas, distribuidos de la siguiente manera:

- Cinco vocales por la Administración General del Estado.
- Siete vocales por la Administración de la Junta de Andalucía.
- Dos vocales por la Diputación Provincial de Málaga.
- Un vocal por cada uno de los ayuntamientos de los municipios consorciados:
 - Benalmádena
 - Casares
 - Estepona
 - Fuengirola
 - Manilva
 - Marbella
 - Mijas
 - Torremolinos
- Un vocal por la Unión General de Trabajadores de Andalucía.
- Un vocal por Comisiones Obreras de Andalucía.
- Dos vocales por la Confederación de Empresarios de Andalucía.

3. Modelo de negocio

El modelo de actuación es claro, organizar los mecanismos adecuados, siguiendo la planificación realizada, para alcanzar los objetivos señalados anteriormente. De esta forma, los retos que establecía el Plan Qualifica se plasmaron en 8 estrategias para su



consecución. El Consorcio valida las mismas asumiéndolas como propias e incluyendo todas las actuaciones propuestas en su Plan de Acción. Las actuaciones han quedado agrupadas en las siguientes 4 áreas:

- Centros y espacios turísticos
- Área de litoral y medio ambiente
- Área de información turística
- Área de empresa y producto turístico

Área de centros y espacios turísticos. El objetivo fundamental de este área es el de revitalizar los entornos urbanos convirtiéndolos en un elemento diferenciador del destino capaz de generar flujos turísticos, de forma que se conviertan en un elemento dinamizador de la actividad económica.

- Principales Actuaciones:

Programa de Señalización Turística de la Costa del Sol Occidental. El objetivo del programa de señalización es clarificar, homogeneizar y sistematizar la señalización turística de la Costa del Sol, para potenciar y poner en valor su oferta turística.

Programa de revitalización de centros urbanos. Su objetivo consiste en revalorizar los cascos urbanos de los municipios aumentando su atractivo turístico de forma que se conviertan en un elemento diferenciador del destino.

Este programa se inicia con un convenio con cada uno de los municipios del ámbito del Plan Qualifica para la ejecución de cada uno de los distintos proyectos:

- | | |
|----------------|--|
| • Torremolinos | Renovación del paseo marítimo |
| • Benalmádena | Renovación y reformas en C/Lomillas |
| • Fuengirola | Remodelación Avenida Jesús Cautivo |
| • Mijas | Obras de urbanización en calles del centro histórico |
| • Marbella | Plan de actuación en el puerto deportivo |
| • Estepona | Revitalización turística del casco urbano |
| • Casares | Jardines del Rosario |

Área de litoral y medio ambiente. La finalidad de este área es trabajar por la calidad medioambiental de la Costa del Sol Occidental, con actuaciones de mejora en el frente litoral y los entornos naturales siguiendo el objetivo fundamental de la sostenibilidad integral del destino.



Los proyectos seleccionados siguen los criterios de modernización de infraestructuras y equipamientos, accesibilidad global, sostenibilidad medioambiental y gestión integrada del espacio.

La actuación se inició con los siguientes proyectos:

Municipio	Proyecto
• Costa del Sol	Mejoras de Accesos y Revitalización del Frente Litoral
• Benalmádena	Mejora del Frente Litoral
• Fuengirola	Parque Fluvial en el Río Fuengirola en Fuengirola
• Mijas	Plan de mejoras del litoral de Mijas
• Marbella	Sendero entre escollera Malibú y Avda Lola Flores Urbanización paseo marítimo desde San Pedro hasta río Guadaíza
• Estepona	Remodelación del entorno del Puerto
• Casares	Resolución del paseo marítimo y acondicionamiento estético
• Manilva	Sendero peatonal en la zona del Castillo de la Duquesa

Área de información turística. El objetivo es conseguir la implantación de un nuevo sistema de información turística de acuerdo con las necesidades del turista actual. Para ello se persigue el acercamiento de las nuevas tecnologías a la actividad turística en general, facilitando su difusión, adaptación e implementación dentro de las entidades públicas y del sector privado.

Las actuaciones más significativas son:

Modernización del equipamiento de información turística. Con esta actuación se buscó mejorar el sistema de atención al público de las oficinas de turismo y dotarlo del equipamiento tecnológico necesario para prestar un servicio de calidad adaptado a las exigencias del mercado turístico actual. El resultado es una información turística accesible y disponible las 24 horas del día, 365 días al año.

Desarrollo de un nuevo sistema de información turística gracias a una Plataforma Inteligente para la Costa del Sol Occidental. El objetivo a conseguir la implantación de un nuevo sistema de información turística de acuerdo con las necesidades del turista actual. Para ello se perseguía el acercamiento de las nuevas tecnologías a la actividad turística en general, facilitando su difusión, adaptación e implementación dentro de las entidades públicas y del sector privado.

Con estas mejoras se posibilitaría un sistema de información de la Costa del Sol a través del uso compartido de una base de datos basada con información georreferenciada



y fácilmente actualizable. Se buscó poner en red y ampliar la información turística a través de una plataforma de gestión que permitiera numerosas aplicaciones al servicio del profesional y el turista.

Área de empresa y producto turístico. El principal objetivo de esta área es mejorar la competitividad del destino Costa del Sol, mediante la modernización de la empresa turística y la articulación y cooperación público-privada para avanzar en la diferenciación y diversificación del producto turístico Costa del Sol.

Las principales líneas de actuación fueron:

Modernización de la planta hotelera. Se trata de conseguir renovar la oferta hotelera de la Costa del Sol Occidental, incidiendo especialmente en los establecimientos más antiguos y favoreciendo reformas integrales que mejoren la calidad e incluso propicien una subida de categoría.

Programa de potenciación de nuevos productos emergentes. Persiguió el objetivo de aumentar y dinamizar la configuración de un producto turístico que cumpla las expectativas del turista actual basadas en la experiencia, la emoción y la autogestión del viaje.

El programa se basa en tres pilares fundamentales e interconectados:

- Creación de clubes de producto
- Adecuación de las empresas a los nuevos canales de comercialización
- Implantación de la calidad como sistema.

4. La innovación

La constitución del Consorcio “Desarrollo y Turismo de la Costa del Sol” es una experiencia innovadora y pionera en España por sus ambiciosos fines, por su presupuesto y por la importancia de los organismos y entidades que la componen.

Dentro del Consorcio, una de las actuaciones turísticas más innovadoras, tal y como se ha señalado anteriormente, es la referente a los “productos emergentes”, que tienen las siguientes características que los hacen exitosos:

1. **Coordinación.** Hacer posible que cada entidad, desde su ámbito y competencias, aporte y sume sus esfuerzos en la misma dirección, al mismo tiempo y con la orquestada configuración de los medios que cada uno disponga en cada momento. Es la mejor forma de conseguir los niveles de efectividad y eficacia que demanda el



ciudadano de sus entidades y organismos públicos. El Plan de Acción del Consorcio es la forma clara de plasmar el acuerdo en cuanto a prioridades, elementos sobre los que actuar y tiempos de ejecución.

2. **Interlocución.** Desde el liderazgo de lo comarcal, desde sus situaciones concretas y específicas, su análisis y sus propuestas, desde el consenso interno, se consigue una situación de privilegio cara a la interlocución con otras entidades y organismos públicos y privados que tengan un papel importante e incluso a veces especial mediante la firma de los correspondientes convenios de colaboración que permitan la adecuada concreción del papel de cada uno en el camino de conseguir los objetivos propuestos. Desde el Plan Qualifica se plantea que no hay nada que dé más fortaleza en la interlocución con otros organismos o entidades, que la unidad en la estrategia, con consenso en las soluciones a los problemas y en las formas de aprovechar las oportunidades.
3. **Ejecución.** Con entidad jurídica propia y plena capacidad de actuación y de ejecución directa de los diferentes programas y proyectos, posibilita que todos trabajen en lo de todos. Las entidades consorciadas pueden hacer incluso “encomienda” de gestión a favor del Consorcio en aquellos cometidos que consideren oportunos, sin perder su autonomía y por supuesto manteniendo el nivel de evaluación y control adecuado desde dentro del propio Consorcio. No es sólo una entidad de “puesta en común”, va más allá incluso de la “decisión en común”, es un instrumento que permite que las entidades consorciadas puedan actuar juntas en un mismo proyecto o tarea, que puedan trabajar todas en lo de todos. Esto es clave en proyectos que afecten al ámbito comarcal y que pueden llegar a ser muy importante por su significación cara al futuro y por la cuantía de las inversiones a realizar.

La Innovación para las Pymes turísticas realizada por el Consorcio Qualifica se puede comprobar en varias de sus iniciativas, aunque la que podemos considerar la más representativa consideramos que es la relacionada con los “Clubes de producto en la Costa del Sol como estrategia de innovación y diseño de nuevos productos turísticos”.

Dentro del objetivo general de consolidar la sostenibilidad y competitividad del destino turístico de la Costa del Sol, el Consorcio Qualifica se plantea, en cuanto a la empresa turística y a la mejora del producto turístico del destino Costa del Sol fomentar y dinamizar la articulación de la oferta turística del destino Costa del Sol de cara a cubrir las expectativas del turista actual, basadas en la experiencia, la emoción y la autogestión del viaje, todo ello mediante la cooperación público-privada, la innovación y la calidad.

Ese nuevo concepto, según los representantes del Plan Qualifica supondrá un aumento de la rentabilidad empresarial, así como el incremento del gasto medio del turista.



De este modo, la Costa del Sol mejorará su oferta, lo que incidirá positivamente en la desestacionalización del destino.

Para ello, el Consorcio Qualifica ha puesto en marcha el programa de “Potenciación de productos emergentes en la Costa del Sol”, con el convencimiento de que la fórmula de cooperación público-privado que se propone puede considerarse un modelo de referencia con resultados interesantes.

Enmarcado en la línea de acción del Consorcio Qualifica denominada “Empresa y Producto Turístico”, se desarrolla este programa que incide en la sensibilización e implicación directa del empresariado y de los agentes del destino en los distintos aspectos relacionados con la Calidad, la Innovación, las Nuevas Tecnologías, la Sostenibilidad y la Accesibilidad, entre otros. Para ello, se conformaron grupos de trabajo técnicos por segmentos temáticos (Clubes de Producto), con el adecuado asesoramiento de las entidades colaboradoras, cara a la configuración de la oferta turística, incluyendo nuevos productos turísticos basados en la cooperación empresarial y su correcta comercialización.

Todo ello se apoyó en el concepto de “Coopetición”: cooperar para competir. Por su propia naturaleza, en este programa es fundamental el trabajo directo con la empresa turística. Además, se ha trabajado en colaboración con distintos organismos y entidades:

- Confederación de Empresarios de Málaga (CEM): Dinamización empresarial.
- Universidad de Málaga: Nuevas Tecnologías.
- Secretaría General de Turismo: implantación del SICTED.

5. La cultura organizativa

La principal estrategia que se desarrolla por parte del Consorcio en la gestión diaria de sus actividades, es conseguir una verdadera cooperación pública-privada para alcanzar la máxima eficiencia en los esfuerzos económicos y técnicos desarrollados por cada uno de los organismos públicos, empresarios (CEM), Universidad de Málaga y sindicatos (UGT y CC.OO.) que participan activamente en la mejora de la competitividad turística de la Costa del Sol.

El personal técnico que compone el Consorcio es muy reducido y altamente cualificado, con gran experiencia en la gestión de destinos turísticos y en el análisis y diseño de políticas turísticas, así como conocedores de la realidad de la situación de las Pymes y los destinos turísticos de la Costa del Sol. Sus integrantes son, el Gerente, Ingeniero con gran experiencia en gestión de territorios turísticos y la Coordinadora del Plan, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales, con gran experiencia en planificación



turística. Como Secretario actúa un funcionario de la propia Junta de Andalucía, en este caso, licenciado en Derecho y especialista en derecho administrativo.

Adicionalmente y según necesidades, se contrata servicios externos, fundamentalmente relacionado con:

- Arquitectura
- Gestión de la Calidad.
- Servicios Informáticos
- Prensa y Comunicación

La gestión del Consorcio se apoya en las estructuras administrativas de los miembros que componen el mismo, sobre todo en las municipales. Todas las licitaciones de obras se realizan con el apoyo administrativo y técnico de los Ayuntamientos correspondientes. Sus oficinas se encuentran en la sede de Turismo Andaluz, empresa pública dependiente de la Consejería de Turismo y Comercio de la Junta de Andalucía.

Por seguir con uno de los ejemplos mencionados, en el Programa de Potenciación de Productos Turísticos Emergentes (Clubs de producto), el papel de la administración pública viene fundamentado en la coordinación de los diferentes agentes que intervienen en el destino, teniendo un protagonismo esencial la empresa privada. Se ha prestado una especial atención a la estrategia de innovación para las Pymes turísticas.

Así, refiriéndonos a este programa, el equipo que forma la estructura de este programa, desarrolla las siguientes labores dentro de cada uno de ellos:

- Dinamización del club.
- Dotación de contenidos en las reuniones y dirección de dinámicas de debate y toma de decisiones.
- Logística de reuniones: fijación de fecha, ubicación, confirmación de asistencia, etc.
- Elaboración de documentación para la reunión y redacción de acta de conclusiones que se archivará así como se remitirá a todos los componentes del Club.
- Adaptación tecnológica para e-commerce y pagos online.
- Atención individualizada a las empresas de cada Club.
- Actualización de contactos de los miembros del club, alimentación continua de la base de contactos.



- Captación de nuevos miembros del Club respetando los requisitos o limitaciones que establezca el Club, a través de la interacción directa cara a cara, vía telefónica, vía email o a través de las redes sociales.
- Facilitación del desarrollo de paquetes colaborativos: revisión, mejora y validación de paquetes tanto a nivel comercial y de enfoque de marketing como legal. Una vez pasados estos filtros a través de la herramienta de trabajo Trello se gestionará la información para su paso a producción en la plataforma. Revisión y corrección de los contenidos textuales y gráficos de estos paquetes con el fin de hacerlos más atractivos y comerciales para el turista.
- Interrelación entre los miembros del Club y los paquetes diseñados en su seno con el resto de clubes de productos del Proyecto.
- Acciones de formación, sensibilización, talleres de trabajo y jornadas para compartir experiencias con otras iniciativas similares. Inicialmente se parte de dos Jornadas transversales: Green Experience o Turismo Sostenible y Alternative Tourism o Microsegmentos. Difusión de estas acciones a través de medios de comunicación.
- Apoyo jurídico a la “formalización” de la estructura jurídica que haga posible el desarrollo autónomo de las actividades de comercialización, protocolos de relación entre los miembros de cada club, etc. A priori, la fórmula más interesante parece la constitución de la Asociación de Clubes de Producto de la Costa del Sol.
- Elaboración de Planes de Actuación y Estrategias para cada Club de Producto, validadas a través de reuniones específicas que materializan la hoja de ruta de cada club.
- Acciones de prospectiva y benchmarking.
- Desarrollo corporativo de cada club, con marca e imagen propia.
- Plan de Comunicación 2.0 (redes sociales): difusión de las actividades y de los avances en el trabajo de cada club de producto y del proyecto en su conjunto a través de blogs temáticos acordes a los segmentos turísticos de cada club y de perfiles en redes sociales. Con esta difusión, que además se extiende a los medios de comunicación y otras plataformas, se contribuye además a la sensibilización y captación de nuevas empresas. Asimismo se realiza un plan de comunicación destinado a la difusión y promoción de los paquetes multiproducto entre los turistas potenciales a través de las redes sociales.
- Apoyo estratégico a:
 - Relaciones Interclubes: tanto para el diseño de paquetes colaborativos interclubes como acciones de sensibilización, formación o para compartir experiencias entre ellos.
 - Convenios con empresas que no puedan pertenecer a los Clubes.
 - Elaboración y diseño de Base de Datos de empresas complementarias.



- Relaciones con Organismos o instituciones
- Acciones de proyección de los clubes: ruedas de prensa, prensa especializada, blogger, prestrip, etcétera.

Para conseguir dichos objetivos, se puso en marcha un convenio de colaboración entre el Consorcio Qualifica y el Patronato de Turismo de la Costa del Sol para la promoción de los clubes de productos. En el marco de dicho convenio, se desarrollarán actuaciones destinadas a dar visibilidad a nivel nacional e internacional de los clubes y de las experiencias turísticas creadas.

La idea del programa no es seguir tutelando los clubes de forma continuada en el tiempo sino dar las herramientas al tejido empresarial turístico de la Costa del Sol occidental para conseguir una correcta articulación sectorial, propiciando la colaboración de las empresas, la adaptación tecnológica y a la calidad, para diversificar la oferta del destino y mejorar la competitividad global del mismo.

Con la misma finalidad, desarrollar las estrategias adecuadas, el Consorcio ha firmado diversos convenios de colaboración con distintas entidades como:

- Confederación de empresarios de Málaga
- Universidad de Málaga
- Patronato de Turismo de la Costa del Sol
- Turismo Andaluz

6. Organización y estrategia

Siguiendo con la descripción del programa de Potenciación de Productos Emergentes, donde la Innovación, Organización y Estrategia nos parece más novedosa, pasamos a describir sus estrategias específicas.

Dicho programa se desarrolla mediante tres pilares fundamentales o líneas estratégicas, que son:

- **Estrategia 1.** Desarrollo de nuevos productos turísticos adaptados a las nuevas necesidades del turista.
- **Estrategia 2.** Adecuación de la empresa turística a las nuevas formas de comercialización a través de las Nuevas Tecnologías.
- **Estrategia 3.** Implantación del Sistema Integral de Calidad Turística en Destino (SIC-TED), en la Costa del Sol Occidental.



Las tres estrategias están conectadas entre sí, no son independientes sino complementarias, forman parte de un único objetivo común: mejorar la competitividad de la empresa turística, centrándose en los Clubes de Productos como eje del programa, alrededor de los cuales giran las tres estrategias.

En la actualidad, gracias a este programa se han puesto en marcha cinco Clubes de Producto: Golf; Med and Beauty (Salud, Belleza y Bienestar); Fun and Sun (Ocio); MICE (Congresos y eventos) y Sea and Joy (Náutico y Marino).

En el programa participan en la actualidad de forma activa más de 70 empresas turísticas de la Costa del Sol Occidental, además de las colaboradoras.

La cooperación entre las empresas y la innovación ha dado lugar a la creación de un elevado número de lo que podemos denominar “experiencias turísticas” concepto también muy innovador y regenerador en la gestión de destinos turísticos maduros. Se han conseguido acuerdos sobre más de 60 nuevas experiencias que se plasman en ofertas concretas, casi todas ellas con un claro componente desestacionalizador. La mayoría de ellas son experiencias combinadas que combinan la oferta entre las empresas de un mismo club y empresas de clubes distintos.

Todas las fases o etapas de los clubes, se decide y debate dentro de cada club. El programa de Potenciación de Productos Emergentes tiene la peculiaridad de contar con una metodología de trabajo de abajo-arriba, donde es crucial la implicación de los participantes del programa. Por ello se empezó a trabajar con un pequeño grupo piloto de empresas y luego se pretende extender a todo el ámbito empresarial del territorio Qualifica.

Tras la creación y adaptación competitiva de los clubes al mercado turístico, desde el Consorcio se plantea la necesidad de dar un impulso comercial a los mismos a través de las siguientes acciones:

- **Identidad corporativa.** Se trata de crear la identidad de cada club: nombre comercial, logotipo, vídeo promocional, dossier, microsite propia, etcétera. Esta identidad corporativa se verá reforzada y mejorará en su posicionamiento con acciones de comunicación 2.0 en las principales redes sociales y con diversas presentaciones de todo tipo; en ferias especializadas, con BlogTrips y PressTrips o con agentes clave de promoción turística.
- **Inicio de la actividad.** A partir de un Plan de Actuación por cada club, los clubes comienzan a desarrollar reuniones dentro de su propio club y con los demás clubes. También crean una bolsa de empresas de apoyo o complementarias, empresas que



aun no cumpliendo con los requisitos del programa o que cumpliéndolos quieren participar de forma puntual o parcial. Se realizan jornadas y talleres especializados en diversas temáticas de interés para los clubes, se continúa con el asesoramiento en todos los niveles y en algunos casos se consiguen convenios de colaboración entre empresas y con otras instituciones. En esta fase se comienza a poner en marcha las acciones previstas en cada club, basadas principalmente en el diseño y comercialización de experiencias turísticas.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

El consorcio del Plan Qualifica ha ejercido el liderazgo del trabajo común en el ámbito comarcal cara a un desarrollo integral de la Costa del Sol, incidiendo positivamente en la competitividad como destino turístico, fundamentalmente mediante la innovación y la diferenciación, garantizando el desarrollo sostenible de la misma.

Otro aspecto innovador es el propio Consorcio en sí mismo consiguiendo reunir en una misma forma jurídica, entidades pertenecientes a la administración del Estado, la Comunidad Autónoma y Entidades Locales de ámbito provincial y local, además de sindicatos y empresarios. Dicho Consorcio se concibió de forma que no sólo fuera respetuoso con la autonomía de cada uno de sus integrantes, sino que la reforzara y facilitara el papel de cada uno en este objetivo común. Es un claro ejemplo de gobernanza participativa y de partenariado público-privado donde, el esfuerzo y colaboración de todos tiene cabida y desde donde se puede dar respuesta a los retos presentes y futuros e incluso poder anticipar medidas ante determinadas situaciones.

Las tres ideas clave para plasmar lo que significa el nuevo modelo innovador en la labor del Consorcio de Desarrollo y Turismo de la Costa del Sol Occidental para la gestión integral de un destino turístico ha sido: Coordinación, Interlocución y Ejecución de lo planificado.



Peter Diving



1. Introducción

Nos encontramos ante otro proyecto atípico de nueva creación ya que en realidad este proyecto es fruto de las experiencias empresariales acumuladas por la familia Escaño desde los años ochenta en base a los conocimientos sobre el buceo adquiridos en la práctica el submarinismo en todas sus modalidades. También surge del desarrollo de maquinas submarinas para la recolección de algas y de nuevos aparatos y sistemas para la medición de la profundidad, de los trabajos realizados para la confección de planos algológicos en el mar Cantábrico y de muchas experiencias más.

La entrevista se realizó a José Escaño, hijo del fundador e inspirador de esta empresa.

Es un caso, como el del Hotel San Bieito, en que el proyecto es fruto de una larga experiencia en otros similares, ajustando los factores de éxito en uno nuevo.

2. Descripción del proyecto empresarial

Como hemos dicho, los orígenes de la idea hay que buscarlos en las experiencias extraídas de la recolección submarina de algas - Agar el los fondos cantábricos próximos a San Vicente de la Barquera, donde el actual presidente de la empresa, el Don José. Escaño, comenzó a plantearse una serie de ideas para mejorar tanto la calidad como la eficiencia del buceo y que luego aplicaría a la actividad turística.



Sin embargo estas ideas no se plasmaron de forma más real hasta febrero de 2013 con la fundación de Peter Diving S. L. Con un capital de 250.000 € de los que la familia Escaño posee la mitad, mientras que el resto se reparte entre veinte y ocho socios algunos de los cuales podríamos denominar “socios estratégicos” elegidos entre personas muy relacionadas con las diversas áreas de funcionamiento de la empresa.

Entre estas personas “relevantes” están Alvaro Midelman (muñidor de Air Berlín en España), consejero delegado y que se encarga de las relaciones institucionales, Maikel Ross, Carlos Bravo (marketing) y Gerardo Cañellas (venta on line), y otros muchos relacionados con los distintos ámbitos de la empresa. Es de destacar la juventud de muchos de los socios que se han incorporado.

Como la empresa se encuentra en plena expansión, aun no se ha completado las inversiones necesarias para alcanzar sus principales objetivos, centrado sobre todo en la creación de nuevos productos y su lanzamiento al mercado, por lo que se plantea en estos momentos una nueva ampliación de capital.

La invención se refiere a un novedoso **sistema de buceo** que lleva distintos componentes, muchos de ellos ideados exclusivamente para él, que debidamente conectados entre si hacen del conjunto un equipo totalmente nuevo y autónomo con el que se consigue que el disfrutar de este deporte resulte más fácil, haciéndolo accesible para todo tipo de personas.

Peter Diving consiste, en resumen, en la aplicación al turismo de un sistema de buceo de alta calidad con las características tecnológicas más avanzadas que se desarrollan en distintos componentes, muchos de ellos creados exclusivamente para este proyecto.

La finalidad es lograr que una actividad que requiere un cierto grado de entrenamiento y que de por sí suele considerarse compleja y arriesgada, se transforme en algo placentero, sencillo y seguro y, además, accesible a cualquier tipo de personas, incluso aquellas que tienen cierto grado de discapacidad.

El producto está diseñado básicamente para que puedan utilizarlo tres personas a la vez siempre bajo la supervisión de un guía certificado de la empresa. Estos respiran el aire que les proporciona una botella de buceo, pero que no tienen que llevar encima, sino que se encuentra en la superficie fijada a un flotador móvil que se arrastra con gran facilidad y que sirve también de salvavidas en caso de emergencia. Las mangueras de respiración sirven para arrastrar todo el conjunto sin ningún tipo de resistencia, son flotantes, ligeras y resistentes y al mismo tiempo limitan la profundidad de buceo a seis metros. Para evitar que se enreden se ha desarrollado un sistema de conexiones giratorias que automáticamente las desarrollo cuando el buceador se desplaza.



El cinturón que lleva el buceador y le conecta con la botella de aire sustituye a los atalajes clásicos y es absolutamente nuevo y muy fácil de ajustar. Sirve también para llevar lastre y neutralizar la flotabilidad positiva del cuerpo humano, ofreciendo como particular ventaja el poder liberarse de todo el conjunto fácilmente, con un simple tirón y sin perder los buceadores el suministro de aire en ningún momento.

La sede principal de la empresa se encuentra ubicada en Palma de Mallorca, C/Francesc Vallduví, 10-D. C.P. 07015. B-57793481. Aunque actúa en todo el archipiélago aun no ha salido a otras regiones donde esta demanda de actividad de buceo está ya desarrollada como Canarias, Costa del Sol, Costa Brava,...

En cuanto a la facturación en euros del último año fiscal, fue de 67,000 € que podemos considerar una cifra baja pero que en este caso se entiende por ser el inicio de la empresa y por la dificultades legales que ha tenido para su puesta en marcha y su desarrollo. Este año ha facturado hasta el verano 45.000 €.

La empresa comenzó con trece trabajadores todos ellos de alta cualificación y que se repartían entre cargos directivos e instructores de buceo que se formaban en la propia empresa. A causa de las dificultades para su desarrollo y por un cambio en el modelo de empresa, actualmente se reduce a tres, que forman el cuerpo directivo de la empresa, contratando a los instructores cuando son necesarios sus servicios. Conforme se materialice la expansión de la empresa se irán contratando más personal para atender las necesidades que surjan del incremento de la demanda.

En cuanto a las necesidades de crecimiento se pueden distinguir dos líneas diferenciadas. La primera es la que actualmente se está desarrollando y que está directamente relacionada con el turismo, principalmente como actividad complementaria de este como actividad de ocio durante las vacaciones, ya que no está enfocado el producto a la demanda específica de un buceo más profesional y de mayor riesgo a mayores profundidades.

La otras actividades aun por desarrollar, son aplicaciones de este mismo sistema a otros campos y líneas de negocio.

3. Modelo de negocio

Como hemos dicho ya, la actividad principal de esta empresa es el buceo como actividad lúdica especialmente orientado al ocio turístico, siendo este su producto principal.

El turista común, a menos que visite nuestras islas expresamente para bucear, no contempla utilizar la mayor parte de sus vacaciones en tomar largos, complicados y



caros cursos de buceo. Sin embargo, han demostrado estar dispuestos a utilizar parte de ellas para visitar nuestros maravillosos fondos marinos utilizando nuestro sistema de buceo Peter. La experiencia que ofrecemos es asequible y dura alrededor de dos horas y por tanto encaja en cualquier agenda vacacional.

Además todo tipo de personas pueden realizar este deporte acuático, desde niños de ocho años de edad hasta los abuelos.

Prueba de ello son los cientos de comentarios que han dejado los clientes satisfechos en los libros de visita que tenemos en cada punto Peter.

Hay que señalar que aunque la empresa actúa directamente como proveedor de estos servicios, la intención es que sean los propios centros de buceo existentes los que se encarguen de ellos bajo la supervisión y apoyo de Peter Diving que siempre efectuará una labor de apoyo y de seguimiento, para facilitar la actividad de sus concesionarios y al mismo tiempo garantizar la calidad de los servicios. No se trata tanto de una franquicia como de una concesión o subrogación, ya que las condiciones para suministrar estos servicios son muy estrictas para garantizar los resultados deseados.

PETER Tours es la división dentro de esta compañía que ofrece licencias de explotación para que otras empresas puedan utilizar nuestra marca y producto con tal de vender la experiencia que hemos diseñado.

Ha demostrado ser una herramienta comercial que completa el catálogo de actividades, actuando como el eslabón perdido entre las excursiones de snorkel y el complicado bautizo de buceo.

Existen, además otras líneas de negocio dentro de esta, como productos especialmente diseñados para incentivos, para personas con discapacidad, familias y niños.

Otro tema serían líneas de negocio futuras, algunas más separadas de la actividad turística o relacionadas indirectamente con ella, de las que hablaremos más adelante cuando se plantee los proyectos de futuro.

En cuanto a las dificultades podemos destacar tres tipos principalmente. En primer lugar las financieras ya que hubo que buscar fuentes externas de financiación, aparte del capital aportado por la familia centrado en la propia patente del proyecto, que actualmente supone un cincuenta por ciento. Para ello se acudió a los que hemos llamado "socios estratégicos", que solo aportan capital sino también ideas y gestión, y a un grupo numeroso de personas, que han realizado pequeñas inversiones y que



tienen como característica principal su juventud y la fe en el proyecto. Estos han sido captado en el círculo de amistad de los miembros más jóvenes de la familia.

La necesidad de financiación sigue existiendo en la actualidad para continuar con las aplicaciones tecnológicas de la empresa y perfeccionarlas, por lo que se tiene pensado una ampliación de capital.

La segunda dificultad es la carencia e inadecuación de una normativa para esta actividad lo que produjo una cierta “inseguridad jurídica” en el desenvolvimiento de la empresa con la consiguiente desconfianza de los clientes e intermediarios (centros de buceo).

Aunque evidentemente la empresa se diera de alta como tal y tuviera una licencia de explotación después de presentar ante la administración la correspondiente memoria, la única normativa que existía es la que corresponde al buceo con escafandra autónoma, distinta en su estructura y funcionamiento a la tecnología usada por esta empresa.

Por una serie de conflictos de intereses con otras empresas que estuvieron a punto de dar al traste con el proyecto, hubo que llevar el proyecto al la Base Estratégica de Salvamento y Socorrismo de Cartagena, de la Marina Mercante, para certificar el sistema y cada uno de sus componentes. Una vez certificado y homologado se emitió un informe por parte de la Marina Mercante que autorizaba de forma definitiva y con la garantía de la administración competente el sistema usado y las mejoras tecnológicas que lo caracterizan y conforman.

Es solo a partir de este momento cuando se plantea la expansión comercial de la empresa mediante contrato con centros de buceo de Baleares, saltando de Mallorca a Menorca, Ibiza y Formentera.

Otros problemas en los inicios de la empresa han sido el miedo que los agentes y los propios demandantes tienen al buceo al que consideran una actividad de riesgo reservada solo para gente muy preparada, y la falta de colaboración de los propios centros de buceo, muchos de ellos reacios a colaborar entre si y a aportar soluciones comunes.

Sin embargo, la seguridad de este sistema es absoluta, garantizando el cero por ciento de pánico. El sistema permite no tener que cargar con un pesado equipo que dificulta los movimientos dentro del agua, limita la inmersión a seis metros que es la longitud del tubo de respiración, evitando así problemas de despresurización, el cinturón de anclaje está dotado de un sistema de zafado rápido, la isla donde está el tanque de aire sirve también de refugio de seguridad en caso de problemas o de alarma en general, así como de referencia para otros barcos sobre el lugar donde están los buceadores, tiene una alarma (pitido) que recibe el buceador cuando hay problema con el aire o se está acabando (salta a los



cincuenta bares) y la inmersión puede durar en el menor de los casos, hasta cuarenta y cinco minutos. Por otra parte, en este sistema bucea tres personas a la vez y son atendidos por un instructor (en Scuba es uno cada cuatro, estando permitido uno cada ocho)

Es evidente que estas ventajas tardará algún tiempo en ser asumidas por concesionarios y turistas y que su mejor difusión serán las propios clientes que muestran un elevado grado de satisfacción tras su consumo.

Es evidente que otras empresas se dedican al buceo, pero su métodos y sistemas son más complicados y se desarrollan en un marco de personas más conocedoras de este deporte, no entrando en competencia con el que Piter Diving propone y desarrolla.

Aparte de la oferta de buceo para los turistas la empresa también ha desarrollado productos más segmentados entre los que cabe destacar el de incentivos, siempre con un cierto sentido lúdico, en el que se ha demostrado la capacidad de atender a grupos grandes, que con otro sistema hubiera sido prácticamente imposible. Igual el buceo para niños y para personas con discapacidad.

Actualmente el mercado que se está trabajando es el de Mallorca donde existen sesenta y ocho centros de buceo y el que se intenta tener una presencia mucho mayor. Como mercados potenciales se pueden citar todas las zonas turísticas españolas, con especial atención a las Islas Canarias, cuyas condiciones climáticas permiten la práctica del buceo prácticamente todo el año, y también en un futuro más lejano, otros países europeos y africanos.

Una empresa de este tamaño y entidad confía más las acciones de comercialización y marketing a los propios concesionarios y a las agencias intermediadoras. Sin embargo, también desarrolla una campaña de captación e imagen en las redes sociales y en el contacto con los clientes, así como en la promoción de la propia imagen apoyada en el ideario de la empresa y en las acciones sociales corporativas.

La empresa también hace demostraciones en piscinas de los hoteles turísticos para captar clientes y lanza ofertas con descuentos por internet.

En lo que a los proyectos de futuro se refiere, hay que distinguir entre la línea principal de la empresa (buceo para turistas en sus diferentes versiones) y otras posibles líneas de negocio.

En la dirección primigenia de la empresa, lo primero a citar es la mejora de la propia isla - base desde donde se distribuye el aire y sirve también de refugio ocasional, que ha resultado ser demasiado frágil y que piensa rediseñarse también a cargo de Botín



& Partner. Luego la expansión de la empresa a Canarias, donde ya se están haciendo gestiones (tiene 186 centros de buceo) y, posiblemente a Oriente Medio.

Desde la perspectiva de nuevas líneas de negocio hemos de señalar:

1. **Piter Yoga.** Se trataría de llevar este sistema al campo del yoga, ya sea en piscinas o en el mar abierto. En estos casos el aire estaría enriquecido con oxígeno y entraría dentro de lo que se llama la medicina hiperbárica. En las piscinas sería más cómodo y adaptado a las exigencias de la ciudad.
2. **Piter Profesional.** Este sistema serviría también para actuaciones de control, limpieza, balizamiento y en general cuidado de los fondos marinos, tema que ya desarrolló para entidades oficiales antes de la crisis, ya que en ellos están depositadas cantidad de basuras y, además, hay fuentes de contaminación procedentes de emisarios fracturados (muchos por las anclas de los yates de superior calado).
3. **Piter pool.** Sería el desarrollo del producto en piscinas. Hay que tener en cuenta que nada más que en Madrid existen treinta y seis centros de buceo, donde podría plantearse como una alternativa de ocio. Es evidente que en este caso debería tener una serie de contenidos lúdicos, que en el mar no son necesarios.
4. **Piter Yat.** Todos los yates de cierta entidad llevan consigo una unidad de buceo para posibles reparaciones de temas como atasco de hélices o enganche de las anclas en los fondos marinos. El sistema Piter soluciona estos problemas con mayor facilidad, menos coste y de una manera más sostenible, a la par que puede ser una fuente de divertimento para los propietarios y acompañantes.

4. La innovación

Sin duda alguna la innovación procede en este caso sobre todo de la aplicación de un nuevo sistema con nuevas soluciones tecnológicas que en el producto en si mismo, buceo en el mar, que ya existía hace tiempo, aunque no con una clara vocación turística como en el caso que nos ocupa.

Las innovaciones tecnológicas se centran fundamentalmente en la isla base desde donde se opera, en los tanque que se utilizan, en los tubos respiratorios y en el cinturón de anclaje. Pero sobre todo es la idea de su utilización conjunta para ofertar un servicio turístico de fácil consumo para todos los segmentos, lo que constituye la mejor innovación y lo que hecho diferenciarse este producto de la oferta existente hasta ahora, incluyendo a scuba. La innovación se extiende también a las aplicaciones



de este método (accesibilidad, niños, grandes grupos,...) y a las otras líneas de negocio ya descritas.

En cuanto a los productos desarrollados por la empresa, hasta ahora se ha limitado al Piter diving, aunque en el futuro próximo se piensa lanzar el Piter yoga, el Piter profesional, el Piter pool y Piter yat.

Respecto a las ventajas competitivas de la empresa se centran sobre todo en el sistema de buceo en su conjunto que lo hace tremendamente fácil y accesible a cualquier persona frente a la competencia que usa todavía sistemas más tradicionales.

No existen acuerdos con centros de investigación y universidades para avanzar en el campo del I+D+I aunque se ha mostrado varias veces la buena disposición al respecto por parte de la empresa. También es cierto que al producirse estos procesos de innovación y desarrollo dentro de la empresa misma no se ha manifestado esta necesidad.

5. La cultura organizativa

Considerando los empleados que hay y han estado el año anterior en la empresa todos ellos tienen titulación universitaria, aunque en muchos casos no tienen que ver con la actividad que desarrollan (instructores de buceo y gestores de empresa), siendo titulados en magisterio, audiovisuales o biólogo marino.

Hasta ahora, la proporción entre hombres y mujeres es similar, mientras que la edad, exceptuando los puestos del Consejo de Administración, es inferior a los treinta años, por lo que se puede considerar como una empresa joven.

La empresa no está dividida en departamentos, ya que la gran mayoría de las actividades son asumidas por la gerencia, aunque si podemos distinguir tres esferas o campos de actuación, el económico administrativo, el comercial y el técnico, compuesto en este caso por los instructores de buceo.

Es evidente que con la expansión de la empresa, sus campos de actuación llevarán a transformarse en departamentos con personal especializado en cada uno.

La formación se lleva a cabo exclusivamente dentro de la empresa dadas sus características y especificidades tecnológicas y modos de gestión.

Dentro de la propia formación de la empresa se desarrollan los procesos motivacionales que conforman los principios de la misma siempre relacionados con la preservación



de los fondos marinos y su uso y disfrute. Estos principios conforma parte del ideario de la empresa pero no se limitan a esta, sino que también lo transmiten a sus asociados como licenciarios de la misma.

La empresa está en contacto con los principales centros de buceo de los países más avanzados en esta especialidad y asiste a las ferias y eventos más importantes tanto especializadas en náutica (Ámsterdam) y buceo (Birmingham), como genéricas de turismo (FITUR, WTM, BIT,...).

A pesar de su juventud, la empresa ha quedado finalista en el premio de emprendedores de la Fundación la Caixa.

6. Organización y estrategia

La empresa Piter Divin tiene como visión el posicionarse de una forma ventajosa y competitiva en el segmento del turismo de buceo en general, comenzando por Baleares y extendiéndose a los destinos más significativos españoles, para posteriormente expandir su actividad a otras líneas de productos relacionadas con la anterior.

Su misión es orientar su actividad a centros de buceo donde hará concesiones pero manteniendo el espíritu y la tecnología de la empresa a través del alquiler de los equipos y mediante los instructores de buceo que serán siempre personal de la empresa. Desde un punto de vista social se dirigirá preferentemente a la juventud, a las familias y a los grupos con problemas de accesibilidad.

La cualificación de su personal ha de ser elevada, razón por la cual es la propia empresa quien se encarga de su formación, basándose sus principios de gestión en la eficacia y en la competencia profesional.

Entre sus principios de actuación ocupa un lugar de privilegio la sostenibilidad, tanto medioambiental, como social y cultural siempre bajo la idea de la preservación del fondo marino. Como prueba de ello y también de la responsabilidad corporativa de la empresa, es la cesión del 1% de los beneficios de la empresa a instituciones que tengan que ver con este fin.

Otro campo de actuación es el voluntariado (proyecto Tritón). Todos los años diez personas entran en el campo del voluntariado por parte de la empresa y otras tantas por parte de cada una de las concesionarias, para la más diversas labores como limpieza de garitas, inventario y monitoreo de campos de posidonias y, sobre todo, el trabajo de buceo para discapacitados. En colaboración con la Fundación La Caixa



la empresa ha desarrollado programas con 59 personas discapacitadas con un alto nivel de satisfacción.

Como ya hemos comentado, la estrategia de expansión futura es en lo territorial, la consolidación de su posición en Baleares, expandiéndose en las islas menores, para luego hacerlo en Canarias y en otros puntos clave de la geografía turística. Igualmente se comenzará a la implantación de las nuevas líneas de negocio que se han ido planteando.

Respecto a los segmentos de mercado se continuará, para lo que al buceo respecta, de los grupos de familias y jóvenes, especialmente españoles, Ingleses y otros países europeos.

En cuanto a la mejora de la competitividad se basará en el perfeccionamiento de los instrumentos tecnológicos planteados, especialmente los flotadores de nueva estructura y diseño.

Una vez superadas las dificultades iniciales de carácter legal y de financiación el futuro inmediato de la empresa es de una fuerte expansión basada en concesiones a los diferentes centros náuticos y de buceo, sin perder nunca sus características originarias de atención al cliente, innovación tecnológica y solidaridad medioambiental y social.

A pesar de todo, por la propia estructura de la empresa, no dejará de ser una PYME turística pudiendo contar en el futuro con unos quince empleados.

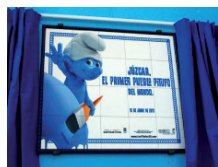
7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa

Esta empresa es en primer lugar un proyecto de aplicación de nuevas tecnologías dentro de la práctica del buceo, pero también de innovación en la concepción de esta actividad dentro del turismo como un producto complementario para los turistas y especialmente para ese segmento que se suele llamar de sol y playa. Es por esto que debe de tener en los próximos años una gran expansión.

Además hay que considerar el espíritu de la familia que la impulsa como emprendedores y como innovadores y sus ideas del desarrollo del negocio.



Pueblo Pitufo de Júzcar



1. Introducción

Ejemplos históricos como el de Taramundi, o más recientes, como el de Júzcar, nos muestran como el turismo puede cambiar el saldo migratorio de determinados municipios rurales en fase de despoblamiento. Obviamente, no queremos decir que este fenómeno se pueda dar en un amplio porcentaje de municipios, pero sí que en muchos de ellos, con una estrategia concreta y un empeño determinante de su alcalde o alcaldesa, la implantación de un modelo de desarrollo turístico distinto y novedoso, puede generar una dinámica de generación de empleo y riqueza que haga que un municipio, lejos de perder población, gane en habitantes y calidad de vida.

Esto es lo que ha pasado en el municipio de Júzcar, como señala su Alcalde, D. David Fernández, con el que nos entrevistamos y nos mostró los elementos básicos del éxito de un pueblo que luchaba por no morir, y ahora tiene el problema de gestionar las avalanchas de turistas que les llegan para visitar el “primer pueblo Pitufo del mundo”. Las estimaciones que han realizado es que de media han llegado a visitar diariamente el “pueblo Pitufo” el doble de personas que viven en el mismo.

La innovación está en su originalidad, la apuesta decidida, y al principio incomprendida, del Alcalde de beneficiarse de la buena imagen de “los Pitufos” a nivel mundial, para adaptar su pueblo tanto en el color azul, como en aspectos gastronómicos, rutas, imágenes, mercados, ..., relacionados con los Pitufos. Algo que en principio puede parecer fácil, pero que obviamente es demasiado complicado en el ámbito rural, ya que no era solo una cuestión “turística”, sino de cambiar los “valores” sociales de siempre,



por un nuevo escenario futuro, que lo encarnaba, esencialmente, el cambio del blanco de sus casas del pasado, por un azul de un incierto futuro.

Pero los resultados son obvios. A nivel general, Júzcar no ha sentido los efectos de la crisis, todo lo contrario, se han creado empresas relacionadas con la restauración, tiendas, artesanía, casas rurales, turismo activo, etc., que han hecho que la línea poblacional y económica, que era descendente, se haya convertido en un ilusionante proyecto para residir y para vivir en su pueblo. Por poner solo un ejemplo, se estima que en el municipio, de menos de 250 habitantes, hay actualmente una oferta de 200 plazas en casas rurales.

Apostar por una innovación en todo un pueblo, y el ímpetu de un alcalde convirtiéndolo en un elemento auténtico, único y distinto, claves esenciales en el éxito del pueblo Pitufos de Júzcar.

2. Descripción del caso de éxito

El inicio del Pueblo Pitufos se sitúa en mayo de 2011, en el cual la agencia de publicidad del grupo Sony llama al ayuntamiento para proponerle al Alcalde del mismo, David Fernández, si estaba interesado en colaborar con dicha empresa en un proyecto de lanzamiento comercial de la película “Los Pitufos” para su promoción a nivel mundial.

El alcalde recuerda que inmediatamente le dio una respuesta afirmativa a Sony, señalándoles que si que estaba interesado, por lo que se ponía a su disposición para reunirse con ellos y hablar de las características del proyecto.

La base del proyecto era claro, pintar el pueblo de azul para rodar en dicho escenario natural todos los elementos promocionales de la película, es decir algo totalmente innovador, distinto y que nunca había pasado hasta el momento.

Fueron varios los municipios a los que le propusieron la idea, pero algunos se negaron y otros dijeron que les contestarían, cosa que nunca pasó. Para entender la innovación de la idea y sus repercusiones futuras, no ha de tenerse en cuenta los factores económicos o turísticos, en realidad la propuesta tenía una serie de trabas de difícil solución, tales como eran los aspectos históricos, sociológicos y culturales del hábitat natural en el cual habían vivido durante siglos los habitantes de los pequeños pueblos andaluces, en uno de los cuales Sony quería llevar a cabo su proyecto de marketing.

Júzcar era uno de los cientos de “pueblos blancos” de Andalucía, un pequeño pueblo que vivía de la agricultura y ganadería y que veía como poco a poco se iba despo-



blando, teniendo sus habitantes una visión conservadora y reacia a los cambios tan profundos como los que se estaban proponiendo. “Era muy complicado aceptar el cambio del blanco de toda la vida al azul”, tal y como afirma el técnico de turismo del municipio, no era solo un cambio de color, consistía en un cambio social.

La implicación del alcalde fue fundamental en el cambio total de Júzcar, que se basaba en pintar el pueblo de azul y desarrollar todas las iniciativas que Sony necesitara para promocionar la película Los Pitufos, y en un plazo breve la compañía se comprometía a volver a pintar el pueblo en blanco. No obstante, se llegó al acuerdo que antes debería ser aprobada el proyecto en asamblea de todos sus habitantes.

Así a final de mayo se convocó dicha asamblea, se explicaron los pros y posibles contras y de forma sorprendente, nadie se opuso a la iniciativa. El siguiente paso fue que cada habitante firmaría un convenio con Sony para permitir que sus casas fueran pintadas de azul y su correspondiente vuelta al color blanco una vez realizadas las distintas promociones. Todos los habitantes de Júzcar, excepto uno, firmo dicho convenio, iniciándose en junio el cambio de color del municipio.

De forma también sorprendente, la promoción de la película se inició el 16 de junio de 2011, es decir, solo un mes y medio después al primer contacto.

El éxito de la iniciativa turística para el municipio, y por el que cambió la forma de vida del mismo, fue que al lanzamiento mundial de la película asistieron más de 60 medios de comunicación, teniendo una extraordinable repercusión mediática a nivel internacional.

Sony declaró a Júzcar como el primer pueblo pitufo del mundo y ello suscitó mucho interés en visitarlo y aunque se esperaba, superó con creces las previsiones más optimistas. Por lo que se produjo un cambio en su economía local, al convertirse la actividad turística en la base de su economía.

Según las estimaciones del propio alcalde, la tercera parte de la población activa del municipio trabaja directamente en actividades turísticas, aunque de forma indirecta reconoce que casi toda su población se beneficia del gasto turístico que los visitantes al pueblo generan.

Los resultados turísticos, tal y como se ha comentado, fueron muy superiores a los esperados. De esta forma, en los primeros fines de semanas empezaron a llegar sobre 2.000 personas en un día. Aunque puedan parecer pocas para cualquier gran destino turístico, es preciso señalar que para en un pueblo de 240 habitantes es mucho.



El verano y otoño de 2011 se convirtió en una “gran romería”, como señala el responsable de turismo del municipio, donde en los fines de semana llegaban cientos de turistas, en algunos días, miles, lo que provocó naturalmente problemas de todo tipo al no estar planificado tal desarrollo turístico: falta de aparcamientos, falta de restaurantes, falta de servicios públicos, falta de personal de información, falta de empresas turísticas, ..., en definitiva, un verdadero boom de demanda que desbordó a la incipiente oferta existente.

Se hicieron esfuerzos en programar actividades y servicios, entre los que destacaron:

- Punto de información
- Mercado pitufo
- Mirador Pitufo
- Festival de la luna azul
- Venta de productos locales
- Oferta de casas rurales

Ante dicho éxito y el empleo y riqueza que el turismo estaba generando en el municipio, los propios habitantes de Júzcar, plantearon que no se cumpliera el convenio firmado y se dejara al pueblo pintado de azul. De esta forma, en diciembre de 2011 se volvió a convocar a una asamblea y la decisión por mayoría absoluta fue que se dejaran sus casas pintadas de azul y se planificara y potenciara la actividad turística.

3. Modelo de negocio

Según las propias palabras de su alcalde, David Fernández, Júzcar se ha posicionado ya en el mundo, es un pueblo conocido en todo el mundo, que ha elegido ser un pueblo diferente, especial, con sus fachadas de color azul, y gracias a ello ha sufrido en menor medida la crisis actual. Hoy en día ha conseguido progresar, ofrecer mejores servicios, aumentar su economía, tener más empleo y expectativas de futuro. Y, así lo confirman los datos, en los dos últimos años ha aumentado en cerca de un 3% el número de afiliados que trabajan en el municipio.

Y ese es su objetivo a largo plazo, ser un pueblo de futuro, que no caiga en la depresión, sino que sea un pueblo con vida y futuro. Por eso, después de varios años luchando, han conseguido mucho, se han dado importantes pasos, que están dando una mejor calidad de vida para los juzcareños.

Es clara la opinión central de su alcalde y también recogida por la inmensa mayoría de sus vecinos, Júzcar no ha sufrido la crisis como otros pequeños municipios gracias



a la idea innovadora de ofrecer un producto turístico distinto, único e integral, tal y como es el Pueblo Pitufos de Júzcar.

La importancia de la actividad turística en el municipio también se puede observar en su página web, ya que mientras que en la home de la misma se puede visualizar una pestaña denominada “Turismo”, el resto de las actividades económicas, tradicionalmente mucho más importante que el turismo y de las que ha vivido el municipio, tales como la agricultura, ganadería o artesanía, viene recogida dentro de la pestaña “Municipio”

El producto principal de Júzcar es su propio destino, ser un “pueblo pitufos”, por lo que podríamos señalar que es un pueblo totalmente tematizado en los personajes de la popular serie y película.

Sobre este producto principal, que es el propio pueblo, se han creado muchas iniciativas secundarias, pudiéndose señalar que a los pocos meses del año 2012 ya existían en Júzcar iniciativas relacionadas con:

- Organización de paquetes turísticos
- Tiendas
- Tabernas
- Restaurante
- Tiendas de artesanía agroalimentaria local
- Casas rurales
- Tetería
- Etc.

Señalar que, por ejemplo, en un pueblo de menos de 250 habitantes existe una oferta de unas 200 plazas de casas rurales.

Otro hito esencial en su desarrollo turístico fue la creación de la Asociación de Empresarios, que de forma conjunta y totalmente coordinada con el Ayuntamiento, organizan un itinerario de actividades culturales, turísticas y ambientales que hacen que se haya consolidado como un verdadero referente de turismo de interior, donde se basa en el hecho innovador y diferencial del pueblo pitufos, pero donde se ofertan actividades relacionadas con el senderismo, micología, actividades culturales, rutas por el Valle del Genal, etc.

Dicha consolidación hizo que en julio de 2013 se volviera a elegir a Júzcar como el punto de referencia a nivel mundial para el lanzamiento de la película “Pitufos 2”, teniendo un gran impulso en el mercado turístico nacional al ser promocionado por Andrés Iniesta y Eva González.



Como ya se ha apuntado, el gran volumen de visitas turística provocó una serie de dificultades y problemas que tuvieron que irse solucionando poco a poco, ya que no se había previsto que dicha iniciativa pudiera atraer a tantos miles de turistas.

Entre los principales problemas cabe destacar los tres siguientes:

- **Falta de aparcamientos.** Simplemente no existía una zona de aparcamiento en el pueblo, y mucho menos de autobuses. El éxito del Pueblo Pitufo hizo que los fines de semanas, sobre todo, llegaran cientos de coches y decenas de autobuses al municipio, con el consiguiente caos circulatorio y la lógica insatisfacción de los visitantes de tener que aparcar a cientos de metros del pueblo, en el arcén de la carretera. A eso se le sumaba que Júzcar no contaba con policía local, por lo que no había nadie con autoridad para la ordenación del tráfico, teniéndose que optar por conveniar dicha presencia con policías de otros municipios. No obstante, el Ayuntamiento en aras de mejorar esta situación, hizo llamamientos a las visitas organizadas en autobuses, para que avisen con antelación de la visita, con el objeto de ofrecerles un mejor servicio de aparcamiento y asesoramiento sobre comidas y actividades. También informaron a los autobuses más grandes, de doble eje, que tendrían problemas en los accesos, por lo que recomendaban el uso de autobuses más pequeños, poniendo a disposición de aquellos organizadores de visitas turísticas a Júzcar un teléfono de información.
- **Inexistencia de plazas de hostelería.** Lo usual entre los visitantes al municipio era llegar al mediodía, conocer sus recursos, almorzar allí y volver a sus residencias. El problema es que fuera de un bar y un pequeño restaurante no había ninguna otra infraestructura de hostelería en Júzcar, lo que provocaba un gran problema, sobre todo por la alta visita de niños que demandaban algo de bebida o comida, sin poder ser adquirido en ningún lugar sino se esperaba una larga cola.
- **Falta de aseos públicos.** Otro elemento que provocó un problema inmediato fue la falta de aseos públicos, ya que los visitantes demandaban un baño público, y simplemente no existía, salvo en los dos establecimientos hosteleros, lo que provocaba un elemento negativo para el destino turístico, que se fue solucionando cuando otros bares se fueron abriendo y se usaban sus aseos por los turistas que los necesitaran.

En definitiva, la demanda superó totalmente las previsiones iniciales, uniéndose a ese desborde de turistas y la falta de previsión de una llegada masiva de los mismos.

Por lo que respecta a la procedencia de los turistas, los que visitaban el municipio en verano, procedían fundamentalmente de los municipios de la Costa del Sol y de familias malagueñas, siendo el porcentaje de españoles del 60% por un 40% de extranjeros



(franceses, alemanes, japoneses, ...). En el resto del año, dichos turistas procedían de Madrid, Málaga y el resto de Andalucía, seguido de visitantes provenientes de la comunidad de Castilla La Mancha, estimándose un 75% de visitantes españoles por un 25% de extranjeros.

En cuanto a los mercados potenciales que son estratégicos para el futuro del Pueblo Pitufo, los responsables del mismo lo tienen claro, los turistas que llegan a la Costa del Sol (que tienen un alto poder de gasto y vuelven con un muy alto grado de satisfacción), los madrileños, sevillanos, japoneses y los procedentes de las comunidades de Castilla La Mancha y Castilla León.

Hasta el momento, desde el ayuntamiento de Júzcar o de su asociación de empresarios, no se ha hecho mucho en cuanto a campañas de marketing, debido fundamentalmente al bajo presupuesto que se le presupone a un municipio de 240 habitantes y con necesidades de adaptar muchas de sus infraestructuras y servicios a esta nueva realidad, relativa al cambio de actividad económica del municipio y a la masiva llegada de turistas. Las únicas actuaciones que han llevado a cabo en esta materia han sido la realización de un folleto informativo que se entrega a los turistas cuando llegan al punto de información turístico que está en la entrada del pueblo, y las realizadas en los páginas web, tanto del municipio como de la asociación de empresarios de Júzcar, www.pueblopitufo.com⁶, en las cuales se hace referencia a:

- Pitualojamientos
- Pitucomidas
- Pitutiendas
- Pituactividades
- Pitufiestas
- Pitucomercios

En cuanto a proyectos futuros, son muchas las iniciativas que cuenta el alcalde de Júzcar para potenciar y consolidar el destino turístico Pueblo Pitufo en los próximos años. Entre ellos, cabe resaltar los relacionados con una nueva señalización turística pitúfica; la apertura de un mercado popular pitufo los fines de semana donde se puedan comercializar los productos típicos de la comarca, sobre todo los artesanos y agroalimentarios; diseño de las rutas de la castaña o de las setas; actividades micológicas culturales; apuesta por el turismo de aventura, barranquismo y rutas abiertas; escenificación del destino Pueblo Pitufo en la Costa del Sol, Vélez Málaga, Sevilla, Ronda y Nerja; etc.

⁶ Actualmente en dotación de contenidos



4. La innovación

La innovación presentada es simple, pero a la vez absolutamente novedosa: la cooperación con una empresa multinacional, para cambiar la estructura productiva de un municipio convirtiéndolo en un destino turístico a través de la tematización del pueblo en su conjunto. En definitiva: cooperación y destino tematizado, como los dos conceptos básicos en la innovación presentada en este caso.

Son muchas las particularidades novedosas y únicas de este proyecto, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

- **Apuesta por los recursos endógenos, la micología.** El Ayuntamiento de Júzcar organiza todos los años unas Jornadas Micológicas Valle del Genal, con un programa de actividades que se convierte en una cita obligada para los amantes de la naturaleza en general y de la micología en particular, programa según señala el Alcalde de Júzcar “muy completo y novedoso, ya que se han incluido nuevas actividades”, señalando que esta es la excusa para “invitar a todo aquel que quiera venir a conocer este valle, porque es un momento inigualable para hacerlo y una época propicia, debido a que el paisaje en otoño es formidable”. En definitiva, que lo conozcan mediante las jornadas micológicas para que vuelvan a lo largo del año con sus familias y amigos a visitar el Pueblo Pitufu. Este evento se ha ido consolidando a lo largo de los años gracias, entre otros factores, a la calidad de las ponencias impartidas por micólogos de reconocido prestigio venidos desde distintos puntos de España y del extranjero. Dentro del extenso programa de actividades de las Jornadas Micológicas Valle del Genal destacan, además de las ponencias y de la propia recolección y exposición de setas, un Show Pitufu, un tostón de castañas, la presentación de libros, una mesa redonda o la Fiesta de la Seta.
- **Senderismo en familia.** Los fines de semana y días de fiesta se oferta la visita al Pueblo Pitufu con la posibilidad de poder participar en una actividad de senderismo, consistente en una ruta circular, con guía local, que recorre importantes lugares de interés del municipio: restos de molinos harineros, puente árabe sobre el río de la Zúa, así como el Nacimiento de este. El recorrido es de dificultad baja y con una duración de 30 a 45 minutos. Señalan que para informarse pueden hacerlo en el punto de información situado a la entrada del pueblo ó en el Centro Turístico.
- **Mercado de productos locales.** Con el Mercapitufu, el Ayuntamiento pretende darle un sentido más de acorde a las necesidades de los visitantes: mercado artesanal, temática pitufa y difusión de productos de la zona, pero con una novedad, dar más importancia a los puestos que enfoquen su venta a las actividades de promoción pitufa y de promoción de dar a conocer los productos autóctonos, para que los



visitantes encuentren un sentido a la visita y puedan conocer más los recursos del pueblo y de la zona (Valle del Genal y Serranía).

- **Oferta turística.** Las principales empresas turísticas apuestan también por su tematización, tanto del mundo de los Pitufos, como de valorizar los productos locales (castaña, setas, miel, ...), lo que hace que el producto sea cada vez más único y distinto a cualquier otro tipo de destinos turístico nacional. Como elemento de éxito, se puede incidir en que en un pueblo de 240 habitantes, existen una capacidad de oferta de alojamiento en casas rurales de casi 200 plazas, y solo en hostelería se pueden encontrar entre otras las siguientes ofertas gastronómicas:

- Restaurante El Tempranillo
- La Bodega del Bandolero. Restaurante
- Bar Torricheli.
- Bar - Restaurante "Virgen de Moclón
- El Casarón. Taberna
- Mundo Pitufo
- Juzcar. Bar-cafetería
- El Rincón de Alicia

Las claves de las ventajas competitivas de esta iniciativa está en que es único y distinto a cualquier otro destino turístico de interior, y ahí es donde se encuentra la razón de su éxito, la innovación basada en algo tan simple y complejo a la vez, como la unión de la tematización del destino turístico basado en una serie conocida a nivel mundial, con los productos locales y en un ámbito de naturaleza.

A todo ello, se le suman otra serie de atributos que le hace un destino turístico incomparable actualmente, tal y como son los Mercados Piturísticos, basado en los productos artesanales, tanto agroalimentario, (como miel, castaña o setas), o de objetos tradicionales (de pita, esparto, pleita de gafera y por supuesto de corcho). También es necesario señalar como atributo que le da fuerza al destino, las jornadas culturales basadas en la micología, o las rutas senderistas por los principales recursos naturales y etnográficos del municipio, o la presencia continua por todo el municipio de los principales personajes de Los Pitufos, que hacen las delicias de los niños, o la autenticidad de sus recursos, o en la hospitalidad de sus habitantes, ...

Actualmente, el Pueblo Pitufo, a través del impulso del ayuntamiento, tiene convenios de colaboración con el Centro de Iniciativas Turísticas de Ronda y el Patronato de Turismo de la Costa del Sol, estando en estos momentos diseñando un convenio con la Universidad de Málaga para potenciar sus recursos con la necesaria sostenibilidad de los mismos.



En cuanto a proyectos innovadores de futuro, sus promotores estiman que el principal producto debe mantenerse como hasta ahora “el Pueblo Pitufu”, pero sí que deben seguir innovando en productos complementarios al propio destino, sobre todo en actividades complementarias y culturales, que pueda hacer que un porcentaje de dichos visitantes decidan pernoctar en el municipio, con lo cual se ganará en obtención de rentas y en la generación de empleos directos e indirectos gracias al sector turístico.

5. La cultura organizativa

No se puede hablar de cultura organizativa en esta experiencia. Hay que tener en cuenta que es un municipio de 240 habitantes, y que el propio ayuntamiento tiene solo tres trabajadores/as, por lo que, evidentemente, no existe ninguna estructura departamental, ni distribución de personal o plan de formación.

Lo que sí existe, es una iniciativa generada con gran ilusión muy exitosa y basada en la fuerza de su alcalde, apoyada por la asociación de empresarios, como dos grandes pilares sobre los que se apoya el desarrollo de la iniciativa turística.

El alcalde, el concejal delegado de turismo, la asociación de empresarios y el técnico de apoyo contratado y un acuerdo entre el ayuntamiento y la asociación de empresarios, es la estructura del destino turístico Pueblo Pitufu. La persona contratada es la que recibe e informa a los turistas en temas referentes al alojamiento, restaurantes, rutas turísticas, historia, pueblos cercanos, gastronomía típica, etc., contabilizando el número de visitas que se producen todos los días desde el propio centro de información, que se localiza en la entrada del municipio.

De esta forma, según estima, a Júzcar habrán llegado unas 480.000 personas desde que se puso en marcha la iniciativa, lo que supone, aproximadamente, que al día han llegado de media el doble de personas que la población censada del pueblo. Seguramente no hay ningún otro municipio en España donde haya pasado esto.

Esto ha provocado que, según estima el técnico de turismo, todas las familias de Júzcar tienen a alguna persona que está beneficiándose del desarrollo turístico, bien directamente o indirectamente a través de otras acciones que están motivadas por el turismo. Por ello, el ayuntamiento, junto con la asociación de empresarios, está implantando acciones de concienciación social sobre la importancia del turismo y sus actuaciones en pro del beneficio social.



6. Organización y estrategia

Las acciones de sostenibilidad tienen mucha importancia para los promotores de esta iniciativas, es más, señalan que no desarrollarán ninguna iniciativa, aunque sean exitosas que tengan algún elemento que influyan negativamente sobre el medio, sobre todo porque ya han “sufrido” elementos negativos de la actividad turística al soportar una capacidad de carga inasumibles en los primeros meses del proyecto, que ha hecho que ese elemento sea esencial en cualquier nueva iniciativa a tomar.

La sostenibilidad está estructurada en dos grandes bloques. Por un lado, en la del destino, es decir, en todo lo relacionado con el Pueblo Pitufu, por lo que el ayuntamiento, en colaboración con técnicos de Diputación, valora los impactos de cada acción antes de ponerla en marcha. Por otro lado, en la de los productos, es decir, en todo lo relacionado con las empresas que intervienen en la actividad económica de Júcar, fomentándose las que son positivas o neutras para el medio ambiente, y proponiéndose medidas correctoras para las que tienen algún elemento negativo para el mismo. Por ejemplo, a nivel del ayuntamiento se potencia la comercialización de los productos artesanos y ecológicos (miel, castaña o quesos), o la realización de rutas sostenibles y formativas sobre la fauna, flora y forma de vida de los pueblos en el Valle del Genal.

Con este criterio básico, desde el ayuntamiento se tiene una estrategia de expansión futura basada en la innovación de sus iniciativas. De esta forma, se analiza la viabilidad de la creación de un Parque Animal, con especies autóctonas que estén sueltas alrededor de las sendas marcadas y que puede ser de gran importancia para la educación y formación de los más jóvenes.

Una estrategia de especial importancia para el futuro del municipio es la total coordinación del Plan General de Ordenación Urbana que está actualmente en elaboración con las actuaciones turísticas. En palabras de su alcalde, “este será un PGO urbanístico-turístico”, lo que le da un papel también innovador a la planificación urbanística.

Otras actuaciones a desarrollar para la mejora de la competitividad del destino y de las empresas del Pueblo Pitufu, son las relacionadas con:

- Destino multiaventura
- Escenificación Pitufa
- Tematización de rincones singulares
- Binomio turismo-cultura
- Apuesta por la producción endógena y ecológica



También son conscientes de que deben solucionar problemas relacionados con las infraestructuras y servicios turísticos, tal y como se han señalado anteriormente, la falta de aparcamiento, de servicios públicos, de oferta turística, etc., estimándose que deberían poner una capacidad de carga en la entrada de turistas al municipio, aunque como señalan la solución es demasiado compleja como para asumirla solos.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

El Pueblo Pitufu de Júzcar ha creado un producto innovador y único, que ha provocado un cambio radical en la realidad social y económica del municipio, ya que se ha pasado de un despoblamiento a una situación en la cual gracias al turismo, hay ilusión y posibilidades de emprender en el mismo pueblo. Se ha pasado de una estructura económica agraria a otra basada en la actividad turística.

Además ese cambio se ha producido por un proyecto ofrecido por una multinacional y que en menos de dos meses se pasó de una conversación telefónica a que todo el pueblo estuviera pintado de azul para iniciar los planes de promoción de la película Los Pitufos, un claro ejemplo de éxito de una colaboración público-privada.

Otro elemento esencial en el éxito de la iniciativa ha sido la unión que se está produciendo entre el ayuntamiento y la asociación de empresarios, otro claro ejemplo de cooperación público-privadas, ya que cada nueva iniciativa es valorada, coordinada y puesta en marcha de forma conjunta, por lo que con pocos recursos se ponen en marcha múltiples iniciativas que hacen que el Pueblo Pitufu sea un destino cada vez más demandando por una clientela de fuera de Andalucía.

En definitiva, las claves del proyecto se resumen en cinco palabras: Innovación, Especialización, Sostenibilidad, Cultura Local y Autenticidad, que se han ido desarrollando y corrigiendo a la vez que lo hacia el propio proyecto, reorientándose hacia una mayor sostenibilidad.



Room Mate



1. Introducción

El liderazgo de las cadenas hoteleras españolas a nivel mundial, es algo que está representado por las cinco principales “marcas”, pero la hotelería española es mucho más que esas grandes cadenas. Otros productos, otras marcas, otras formas de enfocar una misma realidad basada en la segmentación de la clientela y en la oferta de sus servicios, están teniendo éxito en nuestro país, y también, fuera de nuestras fronteras.

Este es el caso de Room Mate, cadena española, tanto en su capital como en sus promotores, que basa su éxito en ofrecer un servicio cercano, un diseño atractivo y una localización inmejorable. Bajo esas premisas, esta cadena dispone actualmente de 20 hoteles en España, Estados Unidos, México, Italia, Holanda y Turquía, y con proyectos de apertura en otros países europeos y latinoamericanos.

Tal y como señalaron los responsables de Comunicación y de Prensa de la cadena con los que nos entrevistamos, D. Yeyo Ballesteros y Dña. Celia Díez, su principal innovación es el servicio personalizado, donde el cliente es el eje central de todo el producto, ofreciendo otros aspectos que antes no se daban, como por ejemplo el desayuno hasta las 12:00 h., o el trato cercano de “tú a tú”, y eliminando otros servicios que parecían poco atractivos para una clientela, joven, que no necesitan disponer de restaurantes o lavanderías en el propio hotel.

Otro elemento diferencial de la cadena, es su apuesta decidida al marketing on line y de su presencia en las redes sociales, tanto en Facebook, como el Twitter, Google Plus, YouTube o en Instagram, poniéndose como ejemplo de eficiencia en la gestión del marketing en dichas plataformas.



En definitiva, un producto hotelero diferencial, que huye de servicios tradicionales que no son necesarios, apostando por la localización, el servicio al cliente, con una plantilla muy joven y cualificada, incidiendo en la diferenciación y dirigiéndose a un segmento muy concreto en auge. Todo ello, unido a la apuesta tecnológica (WiMate, Wifi de alta velocidad, etc.), hacen que Room Mate se esté convirtiendo en una de las cadenas hoteleras más innovadoras y de mayor crecimiento potencial.

2. Descripción del proyecto empresarial

Room Mate nace en junio de 2005. El inicio de la cadena hotelera es fruto de la reflexión conjunta de unos amigos que pensaban que en su ciudad no había ningún hotel que se ajustase a sus necesidades, y a la de sus conocidos.

Room Mate es una cadena hotelera, de capital al 100 % español, basada en la filosofía de que “la mejor manera de viajar es visitando amigos”, por lo que sus hoteles adquieren la personalidad de un auténtico anfitrión y sus clientes, más que huéspedes son compañeros de piso.

El objeto social de la empresa es la hotelería, concebiéndose a los hoteles Room Mate como “hogares que abren sus puertas a los viajeros que llegan a la Ciudad, buscando sentirse como en casa”. Por ello, en la finalidad del servicio hotelero, la cadena siempre busca tres aspectos:

- un servicio cercano
- un diseño atractivo
- una localización inmejorable

Fue fundada por el empresario Enrique Sarasola, junto a Carlos Marrero y Gorka Atorrasagasti, procediendo de mundos profesionales y empresariales muy diversos. Enrique Sarasola de familia vinculada a la gran empresa. Carlos Marrero desembarca del negocio hotelero familiar en Canarias. y Gorka Atorrasagasti, donostiarra con amplia experiencia en la gestión de espacios de ocio. A ellos se le sumaron importantes socios, como Dña. Rosalía Mera, una de las empresarias más importantes de España, Agustín del Castillo, accionista de referencia de la aerolínea Binter y la familia Sanzol, centrada en el sector inmobiliario.

Abren su primer hotel en Madrid, concretamente el Room Mate Mario, junto al Teatro Real y dada la respuesta tan positiva y entusiasta, decidieron crear una cadena hotelera. La cadena hotelera hoy en la actualidad está compuesta por 20 hoteles con unas 1.400 habitaciones repartidas por España (Madrid, Barcelona, Málaga, Oviedo,



Granada, Salamanca), Nueva York, Miami, México DF, Florencia, Amsterdam y Estambul (de reciente apertura). La sede del grupo se encuentra en Madrid.

Otra de las notas características de la cadena es el nombre de sus hoteles, todos relacionados, normalmente, con nombres de “amigos que te acogen”, tales como Marcos, Vega, Lola, Larios, Oscar, Alicia, Laura, Mario, Emma, Pau, Leo, Isabella, Luca, Aitana, Grace, Waldorf, Valentina o Carlos.

Desde la cadena, señalan que el triunfo de su producto se debe a su capacidad de empatía con el cliente, poniéndose en su piel y ofreciéndole lo que busca. Porque como decía Sarasola, la máxima que rige en esta empresa española es “el cliente es el rey”, y esto es, precisamente, lo que le diferencia de sus competidores. Y esto no es una moda pasajera, sino que es su modelo de negocio. Desde su nacimiento, la historia de Room Mate Hotels se caracteriza por la creencia de que es necesario ofrecer un servicio personalizado a cada cliente. Este aspecto, se plasma en todos sus hoteles, porque ni hay dos clientes idénticos ni dos Room Mate Hotels iguales en todo el mundo. Cada nueva apertura significa escoger un nombre, una personalidad y una decoración nueva inspirada en el público objetivo que va a alojarse en el hotel. Pero Room Mate Hotels no son solo hoteles bonitos, sino que es mucho más. Es una experiencia en donde el cliente es el eje central y, para ello, escucharle es fundamental. Por esta razón, la organización presta especial atención a las quejas de personas que se han alojado en sus hoteles, “porque una persona insatisfecha se lo dice a cuarenta amigos, mientras que una persona satisfecha únicamente se lo dice a diez”.

En 2013 la facturación rondó los 35 millones de euros, con un crecimiento anual sostenido. De dicha facturación, más de un 44 % procedió del exterior, destacándose que dichos hoteles crecen a un ritmo de entre el 25% y el 35%, por lo que la facturación internacional para 2013 se sitúa sobre el 65%, estimándose que siga creciendo de forma significativa.

Room Mate es la cadena, de mediana dimensión, que mejor evolución ha tenido su beneficio de explotación en el último año, siendo los ingresos por habitación disponible de unos 100 euros en el año 2013.

Actualmente la plantilla de Room Mate la componen unos 415 empleados, de las cuales unas 215 personas trabajan en la plantilla de los hoteles en España, y el resto en el extranjero, produciéndose incrementos anuales en la plantilla, al igual que en el número de sus hoteles o en su facturación.

Las previsiones de crecimiento se concentra en la expansión de nuevos hoteles en el extranjero, con el objetivo de igualar el número de hoteles en España y en el resto de



países. De esta forma, se tienen proyectos de inversión de nuevos establecimientos hoteleros en Bogotá, Milán, Rotterdam, Estambul y Londres, así como nuevos hoteles en destinos donde ya dispone de establecimientos como Nueva York, Barcelona, Miami y Málaga.

3. Modelo de negocio

Como se ha señalado, la actividad es la hotelera, aunque con un marcado sello propio basado en la tecnología, innovación y características propias a la marca.

Podríamos denominarlo como hotelería de lujo asequible, con una serie de factores que deben tener los hoteles de la cadena:

- Que estén en el centro de la ciudad
- Que tengan una decoración original
- Que ofrezcan una buena relación calidad precio
- Que tuviera un trato cercano, de tú a tú
- Que disponga de un buen desayuno y hasta las 12 del mediodía

No existen otros tipos de productos turísticos, ya que su propia filosofía los hace huir de “servicios o productos en el hotel que al final nunca usas”, por lo que se centran en la pura gestión hotelera. Una característica diferencial de la cadena Room Mate es precisamente esta, no existir otros servicios superfluos que no necesitan los clientes y centrarse en su filosofía central señalada con anterioridad.

Donde si se muestra la innovación de la cadena es en las distintas tipologías de habitaciones que ofertan a sus clientes, siempre con los rasgos señalados anteriormente (localización, decoración, precio, ...), pero con distintos tipos de productos habitacionales. De esta forma, en su oferta se puede elegir entre habitaciones single, executive, áticos, apartamento, junior suite, standard, suite, loft, etc.

Fueron dos los principales problemas encontrados a la hora de empezar esta iniciativa, por un lado el problema de la financiación, ya que era necesario una alta financiación y no existían facilidades para obtenerla. Por otro lado, el emprendedor de la iniciativa, Kike Sarasola tenía el perfil de empresario y la fuerza de un dinamizador de proyectos ambiciosos, pero carecía la experiencia en la gestión hotelera. Sin embargo el ímpetu del equipo gestor de la iniciativa y de la claridad de sus ideas en cuanto a los factores claves de los que querían impregnar a sus hoteles con el convencimiento de que en el mercado no existía una cadena hotelera de esas características y que la clientela respondería a la propuesta presentada por Room Mate Hotels.



En cuanto a la clientela de Room Mate, cabe señalar un elemento también diferencial con respecto a otras cadenas hoteleras, y es que la mayoría de sus huéspedes son mujeres. Aproximadamente, un 60 % de las personas que pernoctan en sus establecimientos son mujeres, por un 40 % de hombres.

También es interesante señalar que la edad media de sus clientes es muy baja, estando la gran mayoría en el intervalo comprendido entre los 35 a 45 años, lo que muestra una vez más como el producto dirigido a este sector social ha tenido su respuesta.

Otro punto diferenciador de la cadena es la procedencia de su clientela, ya que sin ser hoteles de sol y playa, todo lo contrario, con localización en el centro de las ciudades, en Room Mate Hotels, el 70 % de los huéspedes son extranjeros, aunque obviamente hay que tener en cuenta que tiene una amplia representación de hoteles repartidos por todo el mundo. De esta forma, la distribución de sus clientes es la siguiente:

- Nacional: 30 %
 - De todo el territorio nacional
- Internacional: 70 %
 - Siendo los principales mercados Estados Unidos, Reino Unido, Francia e Italia

En cuanto a los segmentos turísticos, tal y como era de esperar, cambia según el periodo del año. De esta forma, en fin de semana y periodos vacacionales la principal clientela es la de ocio o turismo cultural, mientras que entre semana sus principales huéspedes son los relacionados con la empresa y los negocios.

En visión de futuro, se plantea conservar el porcentaje actual de clientela nacional y extranjera y también en la estructura de segmentos turísticos, aunque su gran apuesta es incrementar la cuota de mercado que tienen de los mercados de Rusia y Japón, por lo que tienen un plan específico para atraer a turistas procedentes de dichos países a sus hoteles.

También es interesante señalar los instrumentos de marketing que usa la cadena, ya que a la tradicional apuesta por la información y contratación a través de webs, también tienen una amplia y variada apuesta a través de las redes sociales.

Aunque el volumen de clientes potenciales que sigue la información que ofrece Room Mate a través de las redes sociales cambia diariamente, normalmente con crecimientos sostenidos, podemos señalar el peso específico que tiene en los siguientes datos:

- Tiene más de 38.000 fans en Facebook, lo que la sitúa en la quinta cadena hotelera más seguida en Facebook en España



- Tiene más de 95.000 seguidores en Twitter, lo que hace que sea la cuarta cadena hotelera más seguida en esta red social a nivel internacional
- Tiene más de 160.000 seguidores en Google Plus
- Más de 150.000 visitas en YouTube
- Instagram: Más de 4.000 followers

Para Room Mate, la estrategia de marketing también es distinta, buen prueba de ello es que no asisten a las Ferias Turísticas tradicionales y centran sus esfuerzos en actuaciones innovadoras, dándole especial relevancia a actuaciones basadas en las redes sociales, señalándose por algunos especialistas en la materia que esta cadena es la que mejor posicionamiento tiene actualmente en Twitter.

Un ejemplo del mismo es la acción “Looking for Pau”, por la cual Room Mate Hotels ganaba el Premio a la Mejor Estrategia de Marketing, una divertida iniciativa para buscar a través de sus redes sociales al chico que sería la imagen de su nuevo hotel en Barcelona: Room Mate PAU en Plaza de Catalunya. Dicha acción fue premiada por Word Hospitality Industry Awards (WHIA) que reconocen y premian el esfuerzo de los profesionales de la hostelería en dos áreas clave del sector, la hotelería y sus productos más innovadores.

Otro aspecto a destacar que incide en el nuevo concepto del “marketing turístico” que lleva la cadena es que su CEO, Kike Sarasola, ha obtenido el Premio Nacional de Marketing al Mejor Líder Empresarial impulsor del marketing. Se trata de uno de los galardones más prestigiosos en el campo del marketing a nivel nacional. Kike Sarasola afirmó al recoger el premio que “el marketing para nosotros es pensar en el cliente, esto nació como un sueño y hoy en día es una realidad con más de 450 roomies”.

4. La innovación

La descripción tecnológica de sus productos no es nada compleja, está basada en las características básicas de la mejor de las localizaciones, atención al cliente basado en la cercanía, decoración distinta y acogedora y que sus “huéspedes, que no clientes” puedan tomar un buen desayuno hasta las 12:00 h. rompiendo la tónica tradicional de la hotelería de poder desayunar hasta las 10:00 h. por regla general.

Además tiene una apuesta evidente por ofrecer a sus huéspedes la infraestructura tecnológica que necesitan, que está centrada en tener un buen servicio WiFi de alta velocidad y de forma gratuita, pudiendo disfrutarse de este servicio tanto dentro como



fuera del hotel. Se trata de un mini router, denominado WiMate, que se pone a disposición de sus huéspedes y a los que pueden conectar hasta 6 dispositivos por toda la ciudad.

Además ofrece servicios tradicionales de la hotelería de calidad urbana, tales como caja fuerte, mini bar, conexión adsl, DVD, Radio/CD, TV plana LCD, TV por cable, mesa de trabajo, ..., por lo que no solo está dirigido sus productos a un turista, sino que también tiene una amplia clientela de viajes de trabajo o negocios.

También es conocida la compañía por sus innovaciones en la prestación de servicios, como por ejemplo, la ya señalada oferta de desayuno hasta las 12 de la mañana o la posibilidad de disponer de camas más anchas o más largas para clientes que así lo reclamen.

Las claves de las ventajas competitivas de éxito de la cadena vienen de la premisa de la Innovación, basado en adaptarse continuamente a las expectativas de los clientes, sobre todo, manteniendo un ambiente de trabajo cercano y afable en donde sus empleados trabajen en un buen clima y sus clientes se sientan como en su casa.

Son muchas las relaciones que tiene Room Mate Hotels a nivel de cooperación y de proyectos de innovación. Desde distintos acuerdos Institucionales con varias Universidades para la colaboración en la mejora de la cualificación de los futuros profesionales de la hotelería española, hasta la apuesta absoluta del CEO de la compañía en incorporarse a proyectos innovadores en cooperación con asociaciones empresariales o iniciativas institucionales, o las propias actuaciones que desarrollan dentro de sus acciones de responsabilidad social corporativa como la colaboración permanente con la Fundación Minicol y el proyecto Friends for life.

El año 2013 ha sido clave para la compañía donde ha tenido lugar la apertura de Room Mate Aitana en Holanda, el de mayor tamaño de la cadena. Los resultados económicos arrojan uno de los mejores ejercicios de la historia de Room Mate con records en ocupación (80,3%), en Rev Par (89.88 euros) y en EBITDA, de 250.000 euros. Por su parte, el precio medio se ha situado en 112.42 euros, un 2.10% más que el pasado año y el GOP es de un 41% sobre ingresos. La facturación estimada de 2013 es de 35.225.000€, mientras que la previsión para 2017 asciende a 200 millones de euros.

Room Mate Hotels, sigue reforzando su expansión internacional sumando 11 nuevos hoteles a los 18 ya existentes. De esta manera la cadena hotelera se estrenará en plazas como Estambul, Bogotá, Rotterdam, Milán o Roma y reforzará otras como Nueva York y Barcelona. Así Room Mate Hotels pasará a gestionar 29 hoteles en todo el mundo.

En Estambul Room Mate gestionará 3 hoteles que sumarán 164 habitaciones. El primero de ellos abrirá a finales de 2014, tendrá 61 habitaciones, terraza y dispondrá de



un Spa. En Rotterdam la cadena incorporará un hotel de 230 habitaciones en el distrito portuario conocido como el Manhattan holandés. La planta baja del hotel estará dedicada a una zona comercial de productos españoles, entre otros.

En Italia, después del éxito de las dos aperturas en Florencia la pasada primavera, Roma y Milán serán las próximas ciudades en albergar un Room Mate. Al otro lado del océano Atlántico, Room Mate estrenará plaza en Bogotá con dos hoteles y abrirá su segundo establecimiento en Nueva York.

La cadena hotelera también seguirá creciendo a nivel nacional. A finales de 2014 abrirá el que será el tercer hotel de la compañía en Barcelona, en la calle Aragón con Paseo de Gracia. El edificio que inicialmente fue la sede de la Universidad de Chicago y después pasó a convertirse en la sede del 20º aniversario de Casa Decor 2012, será ahora un hotel de 81 habitaciones con terraza y piscina.

La Ciudad Condal es un destino clave para la cadena y por eso, un año más tarde, en 2015 llegará el cuarto, cercano a la Plaza de Urquinaona. Bilbao, San Sebastián y Sevilla son otros destinos interesantes para la compañía donde podría llegar próximamente.

De esta manera, gracias a estas nuevas incorporaciones, Room Mate Hotels duplicaría su número de habitaciones, pasando de 1.190 a 2.100, un crecimiento del 73,5% con respecto a 2013. Asimismo, la cadena hotelera se sitúa como una de las empresas españolas que generará empleo en 2014, con aproximadamente 360 nuevos puestos de trabajo.

Su filosofía en este aspecto es clara, siempre ir un paso más a lo que necesita el cliente. Para ello, hacen de forma constante encuestas a sus clientes para detectar las necesidades de sus clientes y buscar las soluciones oportunas a sus expectativas.

5. La cultura organizativa

Como se ha señalado, actualmente la cadena Room Mate tiene empleadas a unas 415 personas, de las cuales la mitad está contratada en los hoteles de España y la otra mitad restante en los hoteles del extranjero.

Es significativo señalar la alta cualificación de sus profesionales, ya que la inmensa mayoría tienen titulación universitaria y todos tienen que hablar inglés.

En su sede central, todos sus componentes son licenciados o licenciadas universitarios, con conocimientos de inglés y muchos de un tercer idioma. En los hoteles, excepto en



el departamento de pisos, todos los otros empleados y empleadas son universitarios, incluido el personal de recepción.

Otro aspecto a tener en cuenta es la juventud de su plantilla. Una cadena joven con una plantilla cualificada y joven, sería el resumen de su estructura de personal. Quizás sería la cadena hotelera con una plantilla más joven de las existentes en España.

La estructura departamental de la cadena Room Mate si es parecida a la tradicional de una cadena hotelera de mediana dimensión. De esta forma, el máximo responsable es el Presidente, en este caso CEO, del que depende un Director General, con atribuciones totales en la gestión del grupo de hoteles de la cadena.

De dicho Director General dependen los distintos departamentos del organigrama de funcionamiento, que en concreto son los siete siguientes:

- Dirección Comercial. Responsables corporativos, de marketing, head revenue y revenue manager
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Recursos Humanos. Responsables de selección, payroll y responsabilidad social corporativa
- Departamento Financiero. Responsables administrativos, contable y de auditoría
- Departamento de Compras. Responsables de compras y de proyectos de expansión
- Departamento Técnico
- Departamento de Informática
- Departamento de Expansión
- Departamento de Comunicación

En Room Mate, al igual que en la gran mayoría de las cadenas hoteleras, existe un plan de formación continua, basada fundamentalmente en las nuevas técnicas del marketing, en el diseño de nuevos productos y en los idiomas.

En Room Mate se valora el respeto hacia los propios trabajadores y trabajadoras de la cadena. Practican la transparencia con sus empleados, proveedores y accionistas, fomentando la igualdad de oportunidades y la no discriminación y la diversidad de gente, ideas y culturas.

Son muchos los premios que se le han otorgado a Room Mate reconociendo su actividad. Entre ellos se pueden destacar los siguientes:

- Muchoviaje. Premio a la “Mejor Cadena Hotelera”, 2010
- Grupo Via. Premio a la “Mejor Gestión Hotelera”, 2009



- Hostelco. Premio a la “Mejora Estrategia de Marketing On Line”, 2012
- Tripadvisor. Certificado de excelencia al 100 % de los hoteles de Room Mate
- Fitur. Premio “Intermundial al Emprendedor Turístico”, 2012

Entendemos que es necesario resaltar el proyecto “Friends for life”, que nace del compromiso que Room Mate Hotels tiene con la creación de una economía mundial más sostenible e inclusiva, y con el firme convencimiento de que la actividad empresarial debe contribuir al bienestar global.

Friends for Life tiene como objetivo ayudar y facilitar la inclusión social de personas o colectivos desfavorecidos, vulnerables o con dificultades para conseguir la plena participación social, preferiblemente mediante la realización de acciones vinculadas a la mejora de oportunidades personales o colectivas.

Algunas de las acciones bajo el proyecto Friends for Life desarrollado por Room Mate Hotels, han sido los siguientes:

- **Acceder Salamanca:** programa de acceso al empleo realizado con el objetivo de formar a mujeres, mayoritariamente gitanas, como camareras de pisos. La idea del programa era capacitar a este colectivo en un sector de actividad (alojamientos turísticos) emergente en Salamanca. Room Mate fue una de las empresas donde estas mujeres desarrollaron la parte práctica del programa de capacitación.
- **Reconstruyendo con Afo:** programa de acceso al empleo realizado con el objetivo de reorientar la actividad profesional de personas en situación de desempleo provenientes del sector de la construcción. Room Mate facilitó sus instalaciones y a su equipo humano para que 17 de las personas inscritas al programa desarrollaran sus prácticas profesionales
- **Formacion profesional para mujeres con discapacidad:** programa de acceso al empleo realizado con el objetivo de formar a mujeres con discapacidad intelectual como camareras de pisos. El programa fue realizado en colaboración con la Fundación Carmen Pardo-Valcarce. Del total de participantes, 9 de ellas consiguieron terminarlo con éxito, de estas, y a la fecha de elaboración de la memoria, tres de ellas habían encontrado un empleo como camarera de pisos.
- **African literacy project:** campañas para la recogida de libros, con el objetivo de construir bibliotecas en Africa. La acción fue realizada en colaboración con fundación Bisila Bokoko (Directora ejecutiva de la Cámara de Comercio de España en EEUU) African Literacy Project.



- **Gala contra el sida:** apoyo a la gala, con el propósito de recaudar fondos económicos que soporten la investigación de esta enfermedad, mediante la cesión de habitaciones en el hotel Room Mate Emma para los invitados a la misma
- **Laibajan:** Room Mate Vega se convirtió en un “mercadillo” de artesanía. Este proyecto vinculado al “comercio justo” tenía como objetivo dar a conocer el trabajo de artesanos llegados de todo el mundo. La finalidad del mismo es permitir la subsistencia y perduración en el tiempo de oficios que de otra manera desaparecerían.

Como señala la propia cadena con la iniciativa Friends for Life, son conscientes de sus limitaciones, y por tanto sus posibilidades “de hacer” quedan aún bastante lejos de sus propósitos, pero también son conscientes que esto no puede ser una excusa para “no hacer”

6. Organización y estrategia

Una de las premisas básicas en la gestión diaria de sus hoteles es la apuesta por el medio ambiente, tal y como queda reflejado en sus manuales de gestión ambiental. De esta forma, siguen un procedimiento de ahorro energético y de cuidado por el medio ambiente, que es parecido al que disponen la mayoría de los hoteles, aunque en el caso de Room Mate es más complejo al localizarse en el centro de las ciudades y, por lo tanto, tener algunos problemas adicionales para la gestión eficiente con respeto ambiental.

Su estrategia futura, tal y como se ha señalado es clara, apuesta por nuevos proyectos en Estambul, Bogotá, Rotterdam, Milán o Roma y reforzar sus proyectos de Nueva York y Barcelona. De esa forma, esta cadena hotelera española tendrá 29 hoteles en todo el mundo.

Sus actuaciones futuras se basarán en la filosofía de la cadena: “localización, servicio y diseño”, tanto en su gestión hotelera, como en la de otros productos innovadores que se señala a continuación.

Como proyecto estratégico e innovador de futuro, es obligatorio señalar que la cadena Room Mate desafía al sector hotelero para subirse al negocio en alza de los apartamentos turísticos con la novedad de añadirles servicios de hotel como conserjería las 24 horas del día, recogida y entrega de llaves y consigna de maletas. El presidente de este grupo, Kike Sarasola, presentó en el mes de septiembre de 2014 lo que consideró un producto que revolucionará el sector del alojamiento. Este nuevo negocio, lo han bautizado como BeMate.com.



BeMate.com se trata de una comunidad colaborativa que pone en contacto a propietarios de viviendas y viajeros para que éstos puedan sumar a sus estancias servicios de traslado al aeropuerto, limpieza diaria, nevera llena a la llegada o compra de entradas para espectáculos.

Esta plataforma nace con 2.500 viviendas, seleccionadas en base a un diseño especial y una localización en pleno centro de las ciudades españolas de Málaga, Madrid, Barcelona, Salamanca y Granada, además de en las europeas de Ámsterdam y Florencia, cruzando el océano hasta Nueva York y Miami, en Estados Unidos, y México DF.

Este nuevo proyecto, con gran controversia con el sector hotelero tradicional y con una forzada aceptación de las normativas turísticas regionales, es defendido por Room Mate Hotels señalando que ante el inmovilismo del sector y la permanente crítica a nuevas formas de alojamiento turístico, la cadena hotelera ha querido acercarse al cliente, molestarle en conocerle mejor, poner a su disposición una plataforma tecnológica que conecta a una nueva generación de viajeros, propietarios y empresas de servicios. Como siempre, centrándose en qué necesita el nuevo viajero. Señalan que el alojamiento colaborativo enriquece el turismo. Hoteles y viviendas turísticas deben saber convivir libremente.

En la actualidad las administraciones y la CEHAT (Confederación Española de hoteles y Alojamientos Turísticos) han mostrado todo su apoyo al nuevo proyecto de Kike Sarasola.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

La experiencia de Room Mate Hotels es casi única en el entorno turístico nacional, la creación de un producto hotelero innovador basado en determinados atributos que no existían en el mercado y que han hecho de este grupo, en muy poco tiempo, uno de los referentes de la hotelería de calidad a buen precio y con unas características propias y diferenciadas.

Innovación en el producto, con una marca muy definida y bien transmitida al mercado que hace que cuando se hable de Room Mate Hotels se piense en un hotel muy céntrico, un servicio cercano y un diseño atractivo, y un producto sin “artificios”, que además tiene otra serie de elementos como poder desayunar tranquilamente hasta las 12 del mediodía, poder disponer de un router con acceso a wifi por toda la ciudad o no encontrarse en ningún hotel del grupo un ambiente idéntico.



SEGITTUR



1. Introducción

Al hablar de una iniciativa pública de apoyo a la innovación del sector turístico español, la referencia es la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Su objetivo es muy claro, trabajar por la investigación, el desarrollo y la innovación del sector turístico, tanto público como privado, de nuestro país.

Tal y como se señala en la descripción de la iniciativa, la misión de Segittur es el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, relacionándolas con las distintas tipologías turísticas. Uno de sus grandes objetivos, es potenciar el uso de las mismas entre los empresarios y responsables públicos del sector, con el objetivo de afianzar la posición de liderazgo de España, y sus destinos, a nivel turístico internacional.

Las estrategias de Segittur, como incide D. Carlos Romero, Director de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica, y persona con la que nos reunimos, son impulsar las actuaciones innovadoras que serán una realidad en el futuro turístico de nuestro país, como implantar nuevos modelos de promoción; la gestión de destinos turísticos inteligentes; la sostenibilidad medioambiental; la promoción de buenas prácticas o la innovación tecnológica aplicada al turismo, entre otras.

Segittur ha desarrollado varios proyectos de I+D+i muy representativos en la economía turística de nuestro país, y que ha servido, sin duda alguna, a mejorar la competitividad de Pymes y destinos turísticos. Entre los más representativos, caben señalar la plataforma tecnológica del turismo (Thinktur), el sistema de transferencia de conocimiento, la cooperación entre distintos territorios transfronterizos, etc.; las aplicaciones



de gestión turística para webs o móviles; la apuesta tecnológica en la promoción del destino turístico España y determinados segmentos; la Internacionalización de la empresa turística; o el apoyo a emprendedores y la creación de nuevas empresas.

En definitiva, consideramos que Segittur es necesaria, ya que aporta al sistema turístico español, algo que no aporta ningún otro organismo, ni público ni privado, tal y como es su apuesta decidida por la I+D+i, y posterior transferencia a las Pymes y a destinos turísticos. Un organismo que investiga, gestiona y da a conocer información, conocimiento, tecnología y nuevas formas de gestión de las que se benefician en última instancia las Pymes turísticas españolas.

2. Descripción del caso de éxito

La **Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR)**, dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo, nace a finales de 2002 y es la responsable de impulsar la innovación (I+D+i) en el sector turístico español, tanto en el sector público (nuevos modelos y canales de promoción, gestión y creación de destinos inteligentes, etc.), como en el sector privado (apoyo a emprendedores, nuevos modelos de gestión sostenible y más competitivo, exportación de tecnología española, etc.).

SEGITTUR es un potente y eficaz operador capaz de contribuir al desarrollo, modernización y mantenimiento de una industria turística líder, mediante la innovación tecnológica. Genera y gestiona la tecnología, conocimiento e innovación necesarios para mejorar la competitividad, calidad y sostenibilidad en los ámbitos medioambiental, económico y social del turismo. Difunde, promociona e implementa en los mercados turísticos nacionales e internacionales las buenas prácticas, los conocimientos y la innovación tecnológica que han convertido a España en un referente mundial en el ámbito del turismo internacional.

La misión de SEGITTUR es el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información relacionados con el turismo, así como potenciar el uso de las mismas entre los actores del sector con el objetivo de afianzar la posición de liderazgo de España como destino turístico.

Para cumplir estos objetivos, en SEGITTUR se desarrollan diferentes actividades destacando:

- Puesta en marcha de proyectos que incorporen innovaciones tecnológicas en el sector turístico.



- Realización de estudios que tengan como objetivo el incremento de la competitividad turística.
- Organización de actividades de formación en nuevas tecnologías y difusión de innovaciones tecnológicas en el sector.

3. Modelo e innovación

La actividad de Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) se alinea con los principales objetivos de la Secretaría de Estado de Turismo y, por ende, del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a la vez que da respuesta a distintas medidas y actuaciones recogidas en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. Para ello, se ha diseñado una estrategia basada en 5 ejes de actuación:

3.1. i+d+i

SEGITTUR se posicionará como la responsable de impulsar la innovación (I+D+i) en el sector turístico español, tanto en el ámbito público como privado. El objetivo es favorecer la migración hacia un nuevo modelo de crecimiento turístico español basado en la creación, desarrollo y consolidación de empresas y destinos turísticos intensivos en innovación y conocimiento, que permitan crear nuevos mercados y nichos de negocio, así como expandir los existentes hacia aquellos segmentos de mayor valor añadido y rentabilidad económica y medioambiental.

Entre los proyectos de I+D+i más representativos, destacar:

La Plataforma Tecnológica del Turismo - THINKTUR. Es un foro común en el cual los usuarios comparten información y conocimientos sobre la aplicación de la tecnología y la innovación para resolver los problemas reales y concretos del sector turístico. La plataforma se divide en dos áreas: THINKTUR como punto de encuentro del sector turístico español en temas de tecnología, innovación y turismo; y la segunda área de Agrupaciones Empresariales Innovadoras Turísticas que es un espacio donde las Agrupaciones pueden interactuar entre ellas y con sus socios.

Conecturmed. Es un sistema de transferencia de conocimiento turístico hispano-marroquí, en el que participan empresas y universidades de ambos países. El objetivo del proyecto es impulsar el conocimiento turístico entre Andalucía y el Norte de Marruecos a través de la cooperación en la transferencia de investigación en el sector turístico



gracias a la creación de una red entre universidades, investigadores, tecnólogos y asociaciones empresariales que ayude a identificar necesidades en I+D+i en turismo y su materialización en proyectos de valor para la región.

El proyecto, es gestionado por SEGITTUR y cuenta con la colaboración española de la Universidad de Málaga, mientras que por parte de Marruecos participan la Universidad de Tetuán Abdelmalek Essaadi y el Instituto Superior Internacional de Turismo de Tánger (ISITT) del Ministerio de Turismo de Marruecos.

El proyecto fue presentado a la tercera convocatoria de proyectos del Programa de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores (POCTEFEX), convocada por la Subdirección General de Fondos de Cohesión y de Cooperación Territorial Europea del Ministerio de Economía y Competitividad.

Conecturmed incluye entre sus acciones:

- La puesta en marcha de una red de colaboración universitaria entre Norte de Marruecos y Andalucía
- El desarrollo de una base de datos de información y producción científica del turismo.
- Acciones piloto de transferencia de conocimiento para el sector empresarial.
- Creación de un grupo de discusión que ayude a lanzar iniciativas de formación superior en el ámbito turístico entre Universidades andaluzas y del Norte de Marruecos.

Conecturati. Nace con el objetivo de colaborar en el desarrollo de Canarias y el Sur de Marruecos a través de la cooperación en la transferencia de conocimiento e investigación en el sector turístico. Para ello, se trabaja en la creación de una red de conocimiento entre universidades, investigadores, tecnólogos y asociaciones empresariales. Tras la constitución de la red han comenzado los trabajos de dinamización con los que se quiere asegurar una mayor colaboración, identificación de necesidades comunes de I+D+i en el sector turístico y su materialización en proyectos de valor añadido para la región.

Esta iniciativa es gestionada por SEGITTUR y cuenta con la colaboración de la Fundación Univesidad Las Palmas por parte española, mientras que por parte de Marruecos colabora en el proyecto la Université Ibn Zohr de Agadir.

Entre las acciones previstas se incluyen las siguientes:

- Puesta en marcha de la red interuniversitaria entre Sur de Marruecos-Canarias
- Desarrollo de una base de datos de información y producción científica del turismo
- Diseño de acciones piloto de transferencia de conocimiento al sector empresarial



- Creación de un grupo de discusión para la puesta en marcha de iniciativas de formación superior en el ámbito turístico entre Universidades canarias y del Sur de Marruecos
- Organización de un Congreso Universitario sobre Turismo en el territorio de Canarias y Marruecos.

3.2. Tecnología

El proyecto de Destinos Turísticos Inteligentes es una de las medidas recogidas en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015, impulsado por la Secretaría de Estado de Turismo y gestionado por la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR).

El objetivo de este proyecto es mejorar el posicionamiento de España como destino turístico mundial, buscando nuevos mecanismos para impulsar la innovación en los destinos, con el despliegue y desarrollo de las TICS, de forma que se puedan crear servicios diferenciales y altamente competitivos. Asimismo, se persigue crear un marco homogéneo que establezca los requisitos mínimos para clasificar los destinos turísticos como “Destinos Inteligentes” de forma alineada a las tendencias de las Ciudades Inteligentes.

Un Destino Turístico Inteligente es un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, a la vez que mejora la calidad de vida del residente.

La consecuencia de la reconversión es la estimulación y el incremento de la competitividad a través de la capacidad innovadora, que repercute en una mejora de la percepción del destino, generando márgenes superiores de la calidad de vida de los residentes.

La intención de convertirse en un DTI supone el establecimiento de una estrategia de revalorización del destino que permita aumentar su competitividad, mediante un mejor aprovechamiento de sus atractivos naturales y culturales, la creación de otros recursos innovadores, la mejora en la eficiencia de los procesos de producción y distribución que finalmente impulse el desarrollo sostenible y facilite la interacción del visitante con el destino. SEGITTUR, dentro de sus actividades, desarrolla varias aplicaciones turísticas

SPAIN IN APPS. Se trata de una plataforma para la gestión y creación de aplicaciones móviles para destinos turísticos compuesta por:



- Un gestor de contenidos que administra toda la información que aparecerá en las apps.
- Una web pública que sirva de referencia para visualizar los elementos creados, tanto por los gestores como por los usuarios.
- Un módulo de generación de apps que permite configurar la app, definir su aspecto, navegación y configuración para posteriormente ajustarla, compilarla y publicarla.

Las apps mostrarán información completa y geolocalizada de todos los recursos del destino y además se permitirá al usuario crear sus propias rutas, agregando aquellos puntos de su interés a su calendario, planificando las visitas en función de las distancias entre los puntos o el tiempo que estime pueda emplear en cada lugar.

SPAIN IN APPS COLLECTION. Esta aplicación, disponible para dispositivos móviles Android e iOS, orienta al turista en la búsqueda y selección de Apps de destinos turísticos concretos con características diferenciales de calidad y orientación a la oferta.

Las apps catalogados dan cobertura a todas las necesidades del turista durante todo el ciclo del viaje: planificación y preparación del viaje, durante el itinerario, en la visita y después del viaje.

Por otra parte, SEGITTUR posee una dilatada experiencia en la creación de portales web basados en software libre, multi-idiommas e internacionales.

La creación de portales incluye desde el diseño y maquetación, hasta las labores más específicas de integración con sistemas de terceros, así como la migración de datos necesarios desde fuentes externas o integración de redes sociales. Los portales se crean basándose en gestores de contenidos para facilitar el mantenimiento de contenidos, aislándolo de la capa técnica, aprovechando las funcionalidades out of the box de dichos gestores.

Siempre teniendo en cuenta las últimas recomendaciones técnicas o best practices, los portales se desarrollan, cumpliendo con los diferentes criterios de usabilidad y accesibilidad, teniendo el posicionamiento orgánico en buscadores entre dichos criterios.

3.3. Internacionalización

SEGITTUR difundirá, promocionará e implementará en los mercados turísticos nacionales e internacionales las buenas prácticas, los conocimientos y la innovación tecnológica que han convertido a España en un referente mundial en el ámbito del turismo internacional.

Fomentará así la internacionalización de nuestras PYMEs turísticas, acompañándoles en la apertura de nuevos mercados e impulsando la exportación de sus productos y



servicios turísticos, así como facilitando el acceso a los fondos españoles de cooperación internacional con especial interés en Iberoamérica.

FITUR KNOW-HOW & EXPORT se ha convertido en una cita de referencia para las empresas turísticas españolas que apuestan por la internacionalización de sus productos o servicios.

Uno de los nuevos ejes de actuación de SEGITTUR, alineado con los objetivos de la Secretaría de Estado de Turismo y contemplado en el PNIT, es la transferencia y exportación de know-how turístico.

Misiones comerciales. En este sentido, SEGITTUR ha iniciado un proceso para fomentar la internacionalización de las empresas turísticas españolas, acompañándolas en la apertura de nuevos mercados, identificando proyectos y oportunidades de negocio para instituciones públicas de otros países, e impulsando la exportación de sus productos, tecnologías y servicios turísticos, que son referente internacional.

Para ello, SEGITTUR pone en valor los MoU o Convenios Marco de Colaboración firmados por la Secretaría de Estado de Turismo con terceros países. De acuerdo con ellos, diseña un amplio plan de acción para el desarrollo turístico del país (como anexo al propio convenio). Incluso, si el país destinatario careciera de fondos, SEGITTUR intentará gestionar la financiación de los proyectos identificados a través de los organismos financieros multilaterales (BID, Banco Mundial, CAF, etc.), que tienen líneas para cooperación técnica con fondos no retornables en las que pueden encajar este tipo de proyectos. Posteriormente, se convocará a empresas españolas que sean capaces de implementar las acciones previstas, yendo todas agrupadas bajo el paraguas de la sociedad estatal.

Así mismo, para conseguir dicho objetivo, SEGITTUR está colaborando estrechamente con el ICEX España Exportación e Inversiones, que se convierte en un aliado estratégico de nuestro sector turístico por su dilatada y contrastada experiencia en la internacionalización de las empresas españolas y su extensa red de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior.

3.4. **Emprendedores**

SEGITTUR será el instrumento de la Secretaría de Estado de Turismo en el apoyo a los emprendedores del sector. Así, pondrá en marcha varias acciones encaminadas a impulsar el espíritu emprendedor y la creación de nuevas empresas:



- Atracción y retención del talento.
- Ventanilla Única Turística.
- Programas de Financiación.
- Mentoring.
- Emprendetur

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo ha lanzado tres ediciones de las líneas de financiación Emprendetur, destinados a financiar proyectos de jóvenes emprendedores y de empresas que introduzcan la innovación en el sector turístico.

Emprendetur cuenta con dos líneas de financiación: Emprendetur Jóvenes Emprendedores, destinada a proyectos de jóvenes emprendedores en turismo,; y Emprendetur I+D+i, para financiar a empresas con proyectos y actuaciones de carácter innovador en turismo.

Con esta medida, se pretende facilitar el desarrollo de modelos de negocio innovadores que mejoren la competitividad y la rentabilidad del sector turístico español así como fomentar la incorporación al tejido empresarial de jóvenes emprendedores.

Emprendetur se enmarca en una serie de actuaciones incluidas en el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT) para estimular la capacidad innovadora en el seno de la industria turística española y aprovechar las oportunidades de negocio que presentan para emprendedores con iniciativa la riqueza de recursos turísticos aún por explorar en nuestro país.

Asimismo, con el proyecto Emprendetur se da respuesta a lo previsto en el PNIT que señala a los jóvenes emprendedores como el colectivo con mayor potencial para introducir la innovación en el sector turístico español.

3.5. Promoción

SEGITTUR continuará con su labor de apoyo a la promoción, en la que acumula una experiencia de casi diez años en la promoción de España como destino turístico en el exterior, así como del patrimonio cultural mediante gestión de campañas online y offline, diseño, gestión y mantenimiento de portales web y estrategia en redes sociales. Entre sus instrumentos más interesantes, destacar:

Portal Oficial de Turismo de España, www.spain.info

SEGITTUR gestiona el portal de turismo de España, www.spain.info, propiedad de Turespaña, considerado uno de los portales de turismo internacionales pionero en el



sector. www.spain.info da respuesta a las necesidades del turista digital e introduce, por primera vez, la comercialización del producto turístico español, aunque la compra se realiza en la web del proveedor.

El turista ha cambiado la forma de organizar su viaje. Primero se inspira en las vivencias de otros viajeros, busca información, consulta opiniones y posteriormente reserva su viaje, durante el cual comparte su experiencia con otros usuarios a través de las redes sociales. Por este motivo, www.spain.info se rediseñó en 2013 para dar respuesta a esas necesidades.

Spain.info mejora la experiencia del turista siendo más inspirador, más social, más interactivo, con una navegación más sencilla e intuitiva, donde el diseño, con un mayor contenido visual incita a conocer los atractivos turísticos de nuestro país. Pero además, por primera vez, el turista puede acceder a la reserva de todo lo necesario para su viaje a España, desde el transporte hasta el alojamiento, pasando por los servicios a disfrutar en el destino.

Con esta nueva versión se pretende ofrecer a todo el sector privado un nuevo canal de venta, ya que la compra final siempre se lleva a cabo en la página web del proveedor del servicio.

Spain.info está disponible en dieciocho idiomas y cuenta con 25 versiones locales personalizadas tanto para los mercados tradicionales como para los emergentes: Brasil, Rusia, India o China.

El turista es el verdadero protagonista del portal por lo que se ha creado una sección basada en la segmentación, donde el usuario selecciona su perfil (joven, familia, senior, LGTB) y el interés que motiva su viaje a España (naturaleza, deporte, playa...) a partir de ahí la web ofrece distintas posibilidades de viajar a España vinculadas con sus preferencias.

Otra de las novedades del portal es la navegación por eje geográfico. Desde la sección "¿Dónde ir?" se ofrece al turista la posibilidad de localizar la información del destino o el recurso turístico mediante mapas.

Las redes sociales están presentes en todo el portal, permitiendo al usuario compartir la experiencia de su viaje a España, publicando comentarios o subiendo fotos y videos de su estancia en nuestro país.

Portal www.españaescultura.es

El Portal España es Cultura, www.españaescultura.es, propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, es gestionado por SEGITTUR.



www.españaescultura.es tiene como objetivo promocionar y difundir las culturas de nuestro país, presentando en un sitio web lo más destacado de nuestro patrimonio cultural, de nuestra larga historia de creación cultural y de la oferta actual de todas clases de productos culturales.

A través de este portal, el usuario puede acceder al Patrimonio Cultural español desde tres ópticas diferentes y complementarias entre sí: la geográfica (por Comunidades Autónomas y localidades), la temporal (estilos artísticos) y la temática (buscando las presencias y asociaciones de esa clase), aunque se ofrecen otras opciones de entrada y búsqueda, como tipo de público o agenda de actividades culturales.

España es Cultura-Spain is Culture, con tecnología innovadora, ofrece un servicio integral con contenidos directos y atractivos. Permiten personalizar la información e interactuar con múltiples recursos culturales a través de diferentes herramientas que enriquecen su navegación.

Entre dichos recursos culturales, es de destacar la abundante información interactiva que se ofrece de los Archivos y de las Bibliotecas Estatales. El ciudadano puede conocer cuáles son sus obras más emblemáticas y sus colecciones documentales, confeccionar su propia ruta cultural asociada a la localidad en la que se encuentra el archivo e incluso acceder al Portal de Archivos Españoles (PARES), que cuenta con más de 26 millones de imágenes digitalizadas y 5 millones de documentos descritos.

Portal www.studyinspain.es

SEGITTUR gestiona el portal oficial Study in Spain, una iniciativa del Gobierno de España promovida por Turespaña e ICEX España, Exportación e Inversiones, con la colaboración del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y del Instituto Cervantes, que ha nacido con el objetivo de convertirse en la primera y más completa fuente de información para los extranjeros interesados en aprender español, cursar estudios superiores o de educación continua en España.

Study in Spain ofrece al usuario toda la información necesaria para los estudiantes internacionales que piensan estudiar en España.

El estudiante puede acceder a la información desde tres ejes diferentes: Prepara tu viaje, Estudiar en España y Localización geográfica, a los que se suma información de interés que resalta los atractivos del destino España y que da respuesta a por qué elegir nuestro país para estudiar. Además:



- **Prepara tu viaje:** El usuario puede encontrar toda la información para organizar su viaje a España: visados y otros trámites administrativos, reconomiento de títulos, becas, dónde alojarse e información práctica sobre nuestro país.
- **Estudiar en España:** El estudiante tiene a su disposición toda la oferta de calidad para estudiar en las distintas ciudades españolas: desde cursos de español a programas académicos de grado y postgrado, impartidos por las diferentes universidades y escuelas de negocios, públicas y privadas.
- Además, en Study in Spain la información puede encontrarse por **localización geográfica**, lo que facilita al estudiante seleccionar la mejor alternativa en relación con el destino elegido para su estancia en España.

4. Organización y estrategia

En cuanto a su organización, Segittur está organizado en una presidencia de la que dependen las siguientes direcciones:

- Dirección de Administración.
- Dirección de Relaciones Institucionales.
- Dirección de Tecnología y Destinos Inteligentes.
- Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación.

Cada Dirección cuenta con un director, responsables de proyectos, analistas, jefes de proyectos y técnicos.

El 90% del personal de SEGITTUR posee una licenciatura o título de Ingeniería Superior. Dentro de este porcentaje, aproximadamente el 40% posee formación complementaria al cursar diferentes máster, cursos de doctorado y posgrados relacionados o con el sector o con las actividades que se están llevando a cabo en la empresa.

Entre las asociaciones, SEGITTUR pertenece a los miembros afiliados de la OMT, ocupando una de las vicepresidencias de la junta directiva de dichos miembros afiliados.

Para la mejora continua y adaptación a los nuevos proyectos de I+D+i, Segittur tiene un Plan de Formación Continua que se diseña a medida de las necesidades de sus trabajadores y siempre en materias relacionadas con la innovación turística en su más amplia consideración.



Además, del puro trabajo de I+D+i en materia turística, tiene otro objetivo tal y como es la sensibilización a organismos públicos y Pymes, sobre la importancia de la innovación para la competitividad futura y para ello participan de forma activa en ferias, congresos y jornadas en el territorio nacional, y también en distintos foros internacionales.

Son múltiples los premios y reconocimientos que le han otorgado, desde premios a nivel internacional, como el Ulises de la OMT, a otros muchos a nivel nacional o regional. También hay que señalar que el propio Segittur otorga unos premios a las aplicaciones turísticas más innovadoras, de gran prestigio en el ámbito de la innovación tecnológica referida al sector turístico.

La principal estrategia de Segittur es la producción del conocimiento, por lo que sus acciones internas de sostenibilidad se basan en las puramente administrativas, aunque si es necesario señalar en su decidida apuesta por implementar modelos de sostenibilidad turística en destinos españoles, como elemento básico de competitividad futura.

Son muchas las estrategias de expansión futura que se analizan y preparan desde el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Segittur, centradas sobre todo en la Innovación, Desarrollo de nuevos productos, Estrategias de marketing, Gestión de Destinos o Tecnología de la información turística. Quizás es esta última la que pueda integrar a todas las demás, ya que de una óptima gestión de la información turística (para oferta y demanda, es decir, para Pymes y turistas), se podrá conseguir objetivos relacionados con la innovación, productos, marketing y destinos, en definitiva, de mayor cualificación y competitividad del sector turístico español.

Parece clara la visión de Segittur en cuanto a las claves básicas de la actividad turística: la innovación en todos sus ámbitos, señalándose que cuando se habla de innovación turística parece ser que solo se centra en sus componentes tecnológicos, y que eso no debiera de ser así, ya que hay una concentración excesiva en la tecnología, o mejor dicho, una baja participación de otro tipo de innovación que no sea tecnológica.

De esta forma, el responsable del Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación, plantea que es necesario innovar decididamente en:

- **Formas de organización:** gestión empresarial, marketing, políticas públicas y nuevos instrumentos de financiación
- **Gestión de destinos:** nuevas reglas de juego para un nuevo escenario turístico, cooperación pública-privada, instrumentos de conexión con los turistas - redes sociales, nuevos modelos para compartir la información y los resultados, y nuevos puestos de trabajos- nuevos yacimientos de empleo



5. Conclusiones

La Innovación aportada por la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, Segittur, es fundamentalmente en la Gestión del Conocimiento y en la Aplicación Tecnológica de nuevos proyectos que generarán mayor competitividad para las Pymes y destinos turísticos españoles.

De esta forma, Segittur aporta al sistema turístico español, algo que no aporta ningún otro organismo, ni público ni privado, tal y como es su apuesta decidida por la I+D+i, tanto a nivel de empresas, como a nivel del territorio, por ejemplo, tanto a nivel de nuevas estrategias de marketing a través de redes sociales para Pymes turísticas, como a nivel de implantación de territorios inteligentes y desarrollo turístico.

Su principal innovación es la generación y gestión que realiza sobre la tecnología, conocimiento e innovación turística, necesarias para mejorar la competitividad, calidad y sostenibilidad en los ámbitos medioambiental, económico y social del turismo.



Sociedad Mixta de Turismo y festejos de Gijón



1. Introducción

La Sociedad Mixta de Turismo y festejos de Gijón es un ente público - privado orientado a la coordinación y gestión de la actividad turística, ejerciendo también acciones de planeamiento y promoción, especialmente a lo que nuevos productos se refiere.

La entrevista se realizó a la gerente de la sociedad Ana Braña Rodríguez Abelló

Es evidente que no es el único organismo de este tipo, ni tampoco el primero (Turisme de Barcelona es paradigmático), sin embargo si el que, en una ciudad relativamente pequeña ha mostrado un mayor grado de eficacia.

2. Descripción del caso de éxito

La SMTG nace al calor del I Plan de Desarrollo Estratégico de Gijón, mediante una nueva visión del planeamiento, la estratégica que ya se había puesto en Marcha en Barcelona, Málaga y Zaragoza, y que se basaba, sobre todo, en una visión integral y una cultura cooperativa pública y privada.

Su creación se produce en Noviembre de 1993, aunque es sus estatutos estaban ya aprobados por el pleno de Exmo. Ayuntamiento desde el 12 de Junio del año anterior.



En 1998 se integra en la Agencia de promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón.

En la actualidad se encuentra en proceso de fusión con otras dos sociedades públicas municipales, el Teatro Jovellanos, entidad de gestión cultural del Ayuntamiento de Gijón y con la Sociedad Jardín Botánico del Atlántico de Gijón

Sus principales áreas de actuación son:

- Calidad (colaborando con AGICATUR)
- Eventos
- Promoción
- Comercialización (acuerdos con TTOO)
- Desarrollo Empresarial
- Formación
- Prensa y comunicación
- Documentación y páginas web
- Oficinas de Atención al cliente

Aun siendo una iniciativa mayoritariamente pública, su capital, de 60.000 euros se reparte de la forma siguiente:

- Ayuntamiento de Gijón: 60%
- Cámara de Comercio de Gijón: 20%
- Unión Hotelera del Principado de Asturias, Asociación Empresarial de Hostelería de Gijón, Carreño y Villaviciosa y Unión de Comerciantes de Gijón: 20%

Con la fusión prevista pasará a ser 100% pública, aunque tendrá representantes de los empresarios y de otros agentes en sus órganos de gobierno.

Se localiza en C/ Cabrales 82, aunque tiene previsto su traslado en un futuro próximo a las instalaciones del Teatro Campoamor.

En la actualidad tiene catorce trabajadores de los que once son titulados superiores y tres medios. Aparte hay becarios de universidad, temporales y prácticas de master.

En realidad sus previsiones es el fundirse con otros dos organismos municipales (Campoamor y Jardines Atlántico) pero conservándose como unidad funcional. Esto supondrá un cambio de organigrama.



3. Modelo de negocio

El objetivo principal de la SMTG es la potenciación de turismo de Gijón, para lo cual debe de:

1. Propagar los atractivos de toda clase que presenta el Consejo de Gijón, por cuantos medios estime conveniente
2. Promocionar hacia la ciudad el turismo nacional e internacional en cualquier época del año
3. Organizar y promocionar todo tipo de actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas, bien en forma directa, bien colaborando con las llevadas a efecto por otras entidades, organismos y personas
4. Establecer y perfeccionar los necesarios servicios turísticos y actuar ante los servicios turísticos establecidos por otras entidades, organismos o personas, con el fin de coordinar o mejorar su funcionamiento.
5. Ser cauce de toda clase de iniciativas públicas o privadas, para la expansión o mejora de los servicios turísticos.
6. Promocionar el turismo de congresos mediante la captación, organización directa o colaboración con otros entes de congresos simposiums, ferias y exposiciones
7. Exponer ante las autoridades y entidades competentes las necesidades y sugerencias que se consideren de interés para contribuir a la mejora de la planificación turística.
8. Gestionar, proponer y realizar cualquier otra acción que contribuya al fomento turístico y cultural de Gijón, especialmente a través de la creación de nuevos productos turísticos
9. Contribuir y atender a la conservación y defensa del paisaje, la arquitectura local, y la pureza, salubridad y belleza del medio ambiente
10. Colaborar con otros organismos de índole turística y cultural

La financiación de la Sociedad Mixta es fundamentalmente pública y municipal, aunque recibe aportaciones de las asociaciones que la componen y otras de carácter variable, de instituciones como el Principado de Asturias. Aparte tiene ingresos propios pro-



cedentes de la venta de productos publicitarios y otras actuaciones en espectáculos y acontecimientos.

No obstante, la fusión con el teatro Campoamor y con jardines del Atlántico dará lugar a una sociedad municipal con capital enteramente público, aunque los agentes turísticos tendrán representación en sus órganos de gobierno.

El presupuesto del año 2013 fue de 1.276.223,66 euros, un 9% de aumento respecto el año 2012.

El ente, por su carácter de gestión, no puede decirse que tenga un producto principal, sino una serie de líneas de actividad que podríamos definir en las siguientes:

- Programación de congresos y convenciones, publicaciones e imagen de la ciudad
- Programación de actividades culturales y espectáculos que tengan una relación directa con la promoción turística de la ciudad
- Intercambio, promoción y relaciones externas que contribuyan a la potenciación turístico - comercial de la ciudad

Las dificultades iniciales fueron, como en otros proyectos de este tipo las visiones localistas y la desconfianza, no solo sobre posibles competidores, sino también en las instituciones y los propios asociados. Aquí la voluntad política en el proyecto, la competencia técnica y ciertos liderazgos clave, fue fundamental para que el proyecto siguiera adelante.

Hay que destacar como en algunos casos los celos de “competencias” dentro de la propia administración pueden crear problemas en la gestión turística. Dos ejemplos de ello fueron en las semifinales de la Copa Davis (con deportes) y en el concierto de Bruce Springsteen (cultura) en los que costó entender sus condiciones como recursos de atracción turística. Sin embargo, hay que reconocer que se ha creado una “cultura de colaboración” con turismo dentro del ayuntamiento, de forma que las cuestiones transversales se resuelven sentándose a resolver los problemas con las “partes interesadas” sin muchas dificultades.

Otro problema es lo difícil que es hacer comprender a parte de los agentes empresariales la diferencia entre promoción turística y del mercado local, ya que se pretende en muchas ocasiones la subvención de eventos marcadamente locales sin atractivo para el turista o con una escasa incidencia en los foráneos.



Con el tiempo, y sin abandonar los objetivos fundacionales, la SMT de Gijón planteó un desarrollo de sus objetivos más operativo, formulándolo en siete líneas principales y dando a su vez contenidos concretos a cada una de ellas.

- **Objetivo 1.** Potenciación y promoción de la imagen de la ciudad como destino y producto turístico de calidad y diversificado.
- **Objetivo 2.** Desarrollo de los recursos humanos y sensibilización social hacia el turismo.
- **Objetivo 3.** Creación, desarrollo y fomento de nuevos productos turísticos. Comercialización especializada en los mercados de demanda
- **Objetivo 4.** Atención, acogida e información a la población visitante.
- **Objetivo 5.** promoción, captación, facilidades y ayudas concretas al desarrollo y fomento del turismo de negocios, profesional y de congresos
- **Objetivo 6.** Coordinación, desarrollo y promoción comercial de los programas festivos de la ciudad y colaboración con otras entidades en el fomento de actividades de animación cultural, deportivas o de ocio que incrementen los flujos de visitantes y la proyección de la ciudad.

Actuaciones concretas para desarrollar los objetivos anteriores.

- **Objetivo 1.** “Potenciación y promoción de la imagen de la ciudad como destino y producto turístico de calidad y diversificado”. Se trata sobre todo de imagen y posicionamiento basada en las actuaciones siguientes:
 - Desarrollo de la identidad corporativa de Gijón en los soportes de información y emisores de imagen
 - Aplicación de una misma línea creativa y de mensajes y diseño en inserciones publicitarias aun cuando se trate de actividades sectorializadas internas o externas y, especialmente, en las que sean o requieran participación pública
 - Promoción de la ciudad, sus ofertas y programaciones en los medios informativos especializados y profesionales.
 - Definición de una campaña en medios especializados orientada a la promoción de actividades concretas: productos turísticos, gastronómicos, musicales, veraniegos, comerciales culturales, etc
 - Desarrollo de un plan de publicaciones turísticas



- **Objetivo 2.** “Desarrollo de los recursos humanos y sensibilización social hacia el turismo”. Es un objetivo fundamental para el éxito de la SMT ya que supone concienciación y formación turística. Sus principales criterio son:
 - Favorecer, participar y promover la ciudad en los ámbitos de intercambios universitarios internacionales y especialmente en la realización de cursos de turismo
 - Apoyar los cursos universitarios de turismo, especialmente los de la Universidad de Oviedo en Gijón.
 - Favorecer la implantación de ciclos formativos en la familia profesional de Hostelería y Turismo de la Escuela de Hostelería y Turismo de Gijón
 - Desarrollar un programa propio orientado a la calidad en la empresa turística.
 - Difundir mediante campañas, conferencias y seminarios la importancia social y económica del turismo, así como lo fundamental que es para este el medio ambiente rural y urbano
 - Incorporar el medio rural al municipio con rutas señalizadas y circuitos para paseantes y cicloturistas
 - Establecer acuerdos y desarrollar campañas entre al sector y centros escolares para difundir el conocimiento del turismo y los valores que posibilita
 - Atender y gestionar las iniciativas públicas y privadas en turismo
 - Fomentar y gestionar la señalización de recursos y recorridos
 - Establecer acuerdos con el sector servicios para asumir compromisos básicos de atención, calidad y facilidades al visitante
 - Divulgar las exigencias y corresponsabilidad en el desarrollo del turismo en relación al trato y atención de los visitantes a colectivos como transportes públicos, taxis, comercio, informadores, establecimientos de ocio,
 - Difusión de lo que para estas acciones prevé el Plan nacional (Marco, Futures,,,) y autonómico de turismo
- **Objetivo 3.** “Creación, desarrollo y fomento de nuevos productos turísticos. Comercialización especializada en los mercados de demanda”

En este objetivo la SMTG se constituye en un soporte de las empresas turísticas para la creación de nuevos productos en la ciudad y su comercialización en los diversos mercados. Por lo tanto ha de entenderse como una actividad compartida con las empresas mediante contactos empresariales, profesionales y de bolsas de contratación, en contacto con minoristas y mayoristas, par lo cual se elaborarán soportes básicos empleando las nuevas tecnologías disponibles.



Especial atención se fijan en los festejos y acontecimientos culturales que la ciudad programa de forma habitual y que se trata de proyectar en otros públicos potenciales.

Especialmente importante se considera en este objetivo la creación de marcas turísticas y hosteleras en la ciudad, de adhesión voluntaria a fin de incorporar el concepto de calidad total en el sector.

- **Objetivo 4.** “La información, acogida y contacto directo con el visitante”

Es fundamental para que el visitante tenga una opinión favorable sobre la ciudad. Para ello hace falta mejorar su imagen y los servicios de acogida, aparte de promocionarla y aumentar la percepción de calidad de destino. A esto debe contribuir también los medios de transporte (taxis) y de contacto con el turista en general (comercios), aparte de los de naturaleza turística.

Como herramienta fundamental de este objetivo, en la que además se incluye el concurso de las nuevas tecnologías está la creación de “infogijón”, un completo sistema de información turística de acogida en la ciudad. Un instrumento creativo que oferta rutas, visitas guiadas, promociona eventos, apoya iniciativas,...

- **Objetivo 5.** “Promoción, captación, facilidades y ayudas concretas al desarrollo y fomento del turismo de negocios, profesional y de reuniones y congresos”

Se trata de apoyar una línea de turismo generadora de valor y en continuo crecimiento. Para ello se incorporó a Gijón en la Red de Ciudades de Congresos dentro de la Federación Española de Municipios y Provincias. Además, se creó dentro de la SMT el “Gijón Convention Bureau”, que pertenece al Spain Convention Bureau. Dentro de este mismo objetivo se creó un manual de oferta para congresos y similares que detalla todas las infraestructuras existentes al respecto, empezando por el propio Palacio de Congresos de Gijón, y demás ofertas de apoyo para todo tipo de reuniones.

- **Objetivo 6.** Coordinación, promoción, desarrollo comercial de los programas festivos de la ciudad y colaboración con otras entidades en el fomento de las actividades de animación cultural, deportivas o de ocio que afecten a los flujos y a la proyección de la ciudad.

Gijón tiene un importante programa de actividades festivas, especialmente en el área de la cultura y el deporte con relevancia nacional e internacional. Para ello se ha impulsado la colaboración con las entidades organizadoras, las empresas de servicios turísticos y otras generales para generar nuevas ofertas y extender las estancias en la ciudad y sus oportunidades de ocio.



Festivales, fiestas populares y actuaciones musicales, Semana Negra, Red Cultural, Pueblo de Asturias, golf, fiestas gastronómicas, celebraciones deportivas, excursionismo, Festival de Cine, regatas en el puerto deportivo, ... vendrán a enriquecer la oferta turística y las posibilidades de ocio de los residentes.

Todos los productos vinculados a los objetivos planteados han ido generando fuertes incrementos de valor añadido en el campo del turismo y de los servicios en general.

Los mercados actuales de Gijón son, sobre todo, de proximidad. Es decir Galicia, Cantabria y el país Vasco, a los se añade Madrid y a mayor distancia, Cataluña. La razón de esto hay que buscarla, sobre todo, en sus difíciles comunicaciones. Tan solo las conexiones vía marítima con Francia e Inglaterra (Ferrys), y la proximidad de Portugal, atraen un todavía reducido número de turistas extranjeros.

Como acabamos de decir, estos tres países europeos son los que a medio plazo deben aumentar las cifras de visitantes, sin olvidar las cada vez mejores comunicaciones entre la cornisa cantábrica que deben repercutir también en el número de turistas. A pesar de todo aun queda por sondear con mayor interés las posibilidades de conexiones nacionales e internacionales de los aeropuertos de Avilés y Santander mediante el apoyo a las líneas de bajo coste, al menos en los meses de alta temporada.

El ente como tal no tiene un modelo de marketing, sino que sigue las líneas del Plan del Principado. No obstante, esto no quiere decir que no lleve a cabo desarrollos de marketing para ciertos productos (por ejemplo, turismo de reuniones), pero siempre dentro de un plan general.

El principal proyecto en que en estos momentos está embarcada la SMTG es su fusión con la Sociedad Anónima Teatro Jovellanos y Jardines del Atlántico a fin de una mejora en la gestión turística y cultural del municipio

4. La innovación

La SMTG es un organismo que aglutina los aspectos de gestión y, en parte de planificación turística. Hay que significar, desde la perspectiva de las nuevas tecnologías, la importancia que para los propios objetivos de esta entidad tiene INFOGIJON, con la plataforma que lo sostiene, un complejo sistema informático que sirve tanto para la información interna a los ciudadanos, como para la orientación al turista (Gijón en el bolsillo), tanto del territorio como de posibles oportunidades de ocio y productos a consumir, ello mediante un aplicación que se puede bajar al móvil directamente. También se han hecho experiencias sobre realidad aumentada.



La principal innovación de la Empresa Mixta está en la puesta en marcha y desarrollo de un sistema eficaz de gestión de un destino turístico urbano, basado en una mejora de la gobernanza y en la concienciación de los actores implicados en el hecho turístico como tal.

La principal ventaja competitiva precisamente es la propia concienciación de los actores, muchos de ellos alejados de las actividades de naturaleza o propias del turismo, y su implicación, dentro de sus posibilidades y áreas de competencia en la consecución de los objetivos de los distintos planes de desarrollo del municipio y del turismo en particular. Por otro lado está la existencia de un organismo ya estructurado y con experiencia en gestión del turismo en este destino.

Desde su creación, la Sociedad Mixta ha venido colaborando con la Universidad de Oviedo y especialmente con la Facultad de ciencias Económicas y Escuela, ahora facultad, de Turismo (prácticas de master). Especial importancia tiene su colaboración en el SITA (Sistema de Información Turística de Asturias), y la que hace también el tema de cruceros y con la cátedra de sostenibilidad turística.

También tienen contratos con empresas consultoras locales como Invesman y Alben (para temas de congresos).

Están también los estudiantes en prácticas con el Master de turismo y con la Fundación de la Universidad de Oviedo.

En realidad el mayor proyectos de futuro es la nueva sociedad en constitución, que aun no ha tenido proyección programática, pero que ha de suponer en salto cuantitativo y cualitativo en la gestión turística del municipio.

5. La cultura organizativa

Como ya comentamos once de los catorce empleados de la Sociedad Mixta tienen titulación superior, excepto los técnicos y los becarios en formación.

La mayoría de los empleados están entre los 30 y 50 años.

Aparte de un departamento de Administración, que lleva también planificación de inversiones y contratos, está el de Calidad, en el que trabajan tres personas, que está conectado con el programa AGICATUR y el de la cuantificación de biosostenibilidad, está Eventos, Promoción (presencia en ferias y presentaciones, especialmente eventos gastronómicos) y Comercialización, este último gestiona acuerdos con los TTOO.



Está también el de Formación Empresarial, que incluye formación, y el de Prensa y Comunicación, en el que entra la documentación y la página web, así como las oficinas de atención al turista.

Evidentemente el proyecto de fusión puede alterar esta distribución de funciones y competencias por departamentos.

Distribución del personal por departamentos

- 1 persona en Administración (más 2 auxiliares)
- 1 promoción
- 1 comercialización
- 1 Eventos
- 1 Formación empresarial
- 1 Prensa y comunicación
- 1 Infogijón (3 informadores para las dos oficinas turísticas)
- 1 Planificación y otras funciones
- 1 Gerencia

La Sociedad Mixta participa en programas formativos organizados por el Principado y atiende las solicitudes de las organizaciones empresariales y sindicatos. Aparte organiza cursos tanto de formación como informativos para su plantilla y otros agentes.

Así, en el año 2013 se organizaron veinticinco cursos de formación y quince foros y jornadas de conocimientos e intercambio de experiencias, entre los cursos más importantes estuvieron los de perfeccionamiento de idiomas, innovación y uso de la tecnología, creación de mapas con google, investigación de mercados, redes sociales, planificación de medios, eficiencia energética, accesibilidad,...

Como ya apuntamos la Sociedad Mixta tiene firmados acuerdos con la Universidad de Oviedo que incluyen temas investigación y docencia que usa posteriormente para fundamentar las actuaciones que lleva a cabo.

Como ente de gestión turística participa en las principales ferias internacionales de turismo, aunque de la mano del Principado (FITUR, WTM y BIT), y de un modo directo en otras de interés para el destino, como son la Workshop City Fain Del European Tour Operartor Association de Londres, la Bolsa de contratación del Principado de Asturias, INTUR de Valladolid, Expovacaciones de Bilbao, Salón de Turismo de Nantes y el Salón Internacional de Turismo de Rennes.



La cultura corporativa de la Sociedad Mixta está muy unida a los foros y jornadas de conocimiento que se han comentado en el apartado de formación.

A lo largo de su andadura la Sociedad Mixta ha tenido diversos premios y reconocimientos. Los más recientes son el premio obtenido en FITUR como Mejor Destino de Calidad Turística otorgado por Turespaña debido a su exitosa participación en el Programa de Calidad Turística en Destino (SICTED) y el de la mejor iniciativa de marketing público 2013 en los premios de Marketing de Asturias, organizados por el Club de marketing de Aturis y la Federación Española de Marketing.

6. Organización y estrategia

La sostenibilidad es un criterio de actuación para la Sociedad Mixta especialmente en sus intervenciones concertadas sobre el territorio. Sin embargo, hay un aspecto especial que señalar la firma en 2012 de la Carta de compromiso de Turismo Responsable y el conjunto de actuaciones que a partir de ese momento se promovieron para la consecución de la certificación “Biosphere Destination”, con requisitos no solo de calidad medioambiental, sino también de responsabilidad social, conservación de patrimonio, accesibilidad, satisfacción de expectativas de los visitantes y calidad de vida de los residentes. Esta certificación se logró en 2013.

El proyecto de fusión por absorción de la Sociedad Mixta con Teatro Jovellanos y el Jardín Atlántico, supone una ampliación del campo de actuación de la primera en las áreas cultural y medioambiental en post de una mayor eficacia mediante la ampliación de su capacidad económica y de la liberación de sinergias que favorecerá a la actividad turística y al bienestar de los ciudadanos.

Buena parte de las actuaciones de la Sociedad mixta están enfocadas en última instancia a la mejora del posicionamiento competitivo del destino, sin embargo, hay que destacar las actuaciones en el campo concreto de la calidad, como la “Q” como entidad de gestión turística, como Convention Bureau y como Infogijon (oficinas de turismo), así como su participación en diversas líneas del programa SICTED de SEGITTUR.

Desde una perspectiva territorial ya hemos dicho que Gijón, condicionado por la accesibilidad, tiene un turismo que se basa en la proximidad, fundamentalmente de la cornisa cantábrica, Madrid, Castilla - León y Cataluña, con tan solo un 9,3% de extranjeros aunque estos ha aumentado por encima de la media últimamente. por lo tanto los mercados prioritarios seguirán siendo los mismos, aunque esto no quiere decir que no se estén haciendo esfuerzos promocionales en otros, fundamentalmente en ciudades del sur de Francia, Inglaterra y Portugal.



Desde el punto de vista del producto, se pueden distinguir el mercado MICE, el de cruceros con 16.000 visitantes en 2013, el de eventos culturales, el náutico y, como un componente básico y transversal, el gastronómico. También se intentan promocionar nuevos productos, especialmente en el campo de la cultura y del turismo verde como apuestas de futuro.

La mejora en general, de las comunicaciones, en especial por ferrocarril y el establecimiento de nuevas líneas aéreas y marítimas puede cambiar las perspectivas turísticas de Gijón.

No obstante hay que tener en cuenta que por localización y por sus condiciones geográficas Gijón no será nunca un destino de masas, ni es algo deseable desde la perspectiva de la sostenibilidad.

La fusión de la Sociedad Mixta con las otras dos empresas municipales puede aumentar la eficacia de la gestión turística en general y mejorar cifras como la de la ocupación hotelera, que alcanza a penas el 38%, en un momento crítico para estos alojamientos.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Es evidente que a pesar de que la Sociedad Mixta es un modelo de innovación, es también un instrumento de apoyo a las nuevas tecnologías tanto de las empresas del destino, como del destino en si mismo (baste poner como ejemplo Infogijón y sus aplicaciones). Su labor formativa entre los agentes es también un modo de introducir el uso de las nuevas tecnologías y sus diversos modos de emplearlas.



Tarraco Viva



1. Introducción

Para recabar información sobre esta iniciativa se entrevistó a su principal ideólogo y gestor, **Magi Seritjol Ferre**, en las oficinas de Tarraco Viva situadas en la Casa Sefus de la Plaza Pallol de Tarragona. Otros detalles provienen de la web del festival www.tarracoviva.com.

2. Descripción del proyecto empresarial

Tarraco Viva es un festival cultural internacional dedicado y especializado en la divulgación histórica de la época romana. Se celebra en la Ciudad de Tarragona -que posee un ingente patrimonio arquitectónico y museístico del periodo romano- durante 20 días de cada mes de mayo, en edición anual. En el año 2014 se ha celebrado su dieciseisava edición con notable éxito y a partir de este producto se está ampliando las exhibiciones divulgativas a otras épocas del año (verano).

Concretamente, en la edición de 2014, se han celebrado cerca de 800 actos debido a que ha sido esta una edición especial con motivo del bimilenario de la muerte del Emperador Augusto, que también fue regidor de la ciudad. Los actos se celebran en 31 recintos donde destaca, por número de actos celebrados, el Palacio de Congresos de Tarragona (Espacio Augusto). Los actos se dividen en 19 categorías, de las cuales las que cuentan con mayor número de eventos son las recreaciones históricas, los talleres y los eventos audiovisuales.



El número de espectadores del festival en el año 2014 fueron 123.000, un número significativamente superior a ediciones anteriores (entorno a los 100.000) por ser esta edición la correspondiente a un año especial por el bimilenario mencionado. El presupuesto ascendió a unos 500.000 euros y la recaudación –con datos de 2013- fue de 430.000 euros. Los datos de recaudación de 2014 aún no se han dado a conocer siguiendo la política del festival de no facilitar este dato hasta la edición siguiente. El motivo argumentado es que este dato, la recaudación, no es el objetivo principal del festival y no debe desplazar otros objetivos de calidad y divulgación. Sin embargo, es de preveer que fuera superior a la de años anteriores.

No hay que olvidar que Tarragona fue una importante población del Imperio Romano; con el nombre de **Colonia Iulia Urbs Triumphalis Tarraco** fue considerada capital de la provincia de Hispania Citerior o Hispania Tarraconensis. Los aproximadamente seis siglos de presencia romana en Tarragona dejaron un gran patrimonio en la ciudad que se hace visible en buena parte del centro urbano y alrededores gracias a la Muralla Romana, el Anfiteatro, el Circo Romano, la Necrópolis Paleocristiana, y el Foro Local y Provincial, entre otros. Además, destaca el Museo Nacional Arqueológico de Tarragona donde se exhiben innumerables piezas de este periodo de la historia.

De esta forma desde el Área de Patrimonio del Ayuntamiento de Tarragona se empezó a pensar la posibilidad de realizar un Festival relacionado con el legado romano a principios de los años 90. Sin embargo, la concepción del mismo requirió de varios años de investigación para crear un modelo de Festival innovador y único, propio de una nueva categoría de producto divulgativo. Fue con el impulso de la candidatura de Tarragona como Ciudad Patrimonio de la Humanidad (finalmente declarada el 30 de Noviembre del 2000) cuando el Festival fue concebido y llevado a cabo. La primera edición del festival data de 1999.

3. Modelo de negocio

Resulta complejo hablar de un modelo de negocio en una actividad que proviene, en su concepción, del sector público. La mayoría de estas iniciativas no esperan un retorno monetario que se traduzca en beneficios económicos directos. En casos como el Festival Tarraco Viva se busca un beneficio social y económico para la ciudad o región en que se celebren los actos. En este sentido, el éxito empieza a palparse ya que los escasos asistentes de las primeras ediciones se han convertido en decenas de miles y la repercusión comienza ser notable.

La concepción del modelo de Festival Tarraco Viva supone una innovación en si misma por la creación de una nueva categoría de festival que repercute en la difusión turística



de la ciudad. Su especificidad y crecimiento supone un éxito como modelo y gestión, y son estas características las que deben ser comentadas a continuación.

De los 2,8 millones de turistas que acuden cada año a Tarragona, un 60% de los mismos muestran interés por el patrimonio histórico (datos provenientes encuestas internas). Esta razón y los numerosos recursos de la época romana hicieron plantearse a las autoridades de la ciudad la posibilidad de realizar un festival divulgativo. Así, desde comienzos de los años noventa del siglo pasado se comenzó a conceptualizar la idea del festival dentro del área de patrimonio del ayuntamiento de la ciudad. Llevó varios años de investigación para dar a luz una nueva categoría de festival del que provienen todas las innovaciones aledañas y de modelo de negocio.

Los primeros años de concepción se dedicaron a la investigación, concretamente a estudiar las categorías y ejemplos de festivales existentes relacionados con la historia. Así, se observó (incluyendo viajes a festivales de reconocido prestigio) que predominaban dos tipologías de los mismos. En España y el entorno mediterráneo abundan aquellos que se podrían catalogar como Festivales de Feria (mercado) y Fiestas. Se trata de un modelo de recreación de lo histórico, predominantemente festivo, de ocio y entretenimiento (Semana Medieval de Montblanc, Moros y Cristianos de Cartagena, entre otros), que, a menudo, superan en éxito a las fiestas patronales de las localidades donde se celebran. El segundo modelo de festival prepondera en centro Europa, Francia e Inglaterra. Se trata de una categoría que puede ser englobada bajo el título “Living History”, en la cual se pretende recrear fielmente la historia pero bajo la búsqueda del espectáculo por encima de la divulgación histórica fidedigna.

Los detractores de estos festivales argumentan que suponen una banalización de la historia. El modelo planteado por Tarraco Viva supone una innovación desde su origen pues se aleja del concepto de “ocio y entretenimiento” general de los festivales tradicionales, y tiene como principal objetivo de divulgación histórica y patrimonial. Por lo tanto, la innovación de Tarraco Viva proviene de la creación de una nueva categoría, supone un nuevo concepto proveniente de categorías ya existentes. De la categoría dominante de que podríamos titular como Fiesta Histórica, Tarraco Viva diverge y crea su propia categoría, Festival de Divulgación Histórica; seguidamente concreta el producto partiendo de esa nueva categoría.

El producto se manifiesta en el Festival Tarraco Viva que, como hemos comentado, se celebra en 31 recintos con 800 actos divididos en 19 tipologías de actividades: recreaciones históricas, talleres, talleres degustación, juegos de pistas, actividades escolares, charlas degustación, charlas, lectura dramatizada, presentaciones, itinerarios, ferias, visitas comentadas, visitas teatralizadas, visitas guiadas, visitas libres, audiovisuales, teatralizaciones, exposiciones y degustaciones.



Se crea, por lo tanto, una nueva categoría de producto: Festival de Divulgación Histórica. Primero en Europa. Sin embargo, al principio no era un Festival, eran unas Jornadas de Divulgación Histórica Romana (Jornadas Museísticas). Las primeras ediciones no lograron excesiva afluencia pero se perseveró en el concepto y ahora es de notable éxito. Esto causó algunos problemas en los primeros años ya que las autoridades locales buscaban un impacto más a corto plazo y sus expectativas eran más “tradicionales”, de mayor impacto en la calle, mayor visibilidad y participación festiva de la población local. Sin embargo, la creación de una nueva categoría de producto requiere varios años de asentamiento, y sucede al mismo tiempo que se va creando un nuevo tipo de demandantes de ese producto. En este sentido, el público objetivo de Tarraco Viva (el título llevo varios meses de deliberaciones) son los “amantes de la historia” de todo el mundo, no diferenciando entre visitantes nacionales o internacionales, del territorio o provenientes de fuera del mismo. No hay una intención de crear productos específicos para turistas, pero los interesados en la historia que lleguen del exterior con motivo del Festival son turistas que necesitan servicios para poder disfrutar de su estancia. Esto entrelaza con la dialéctica local-global. No se entiende un objetivo de atracción única para turistas de fuera, debe servir para todos los públicos. Un producto local pero con vocación global.

La esencia de la actividad es la divulgación sin artificios del patrimonio histórico. No se utiliza el patrimonio o la herencia histórica para su exhibición -como excusa, pero buscando el ocio y el entretenimiento-, sino que se estimula el conocimiento de la historia, con la pretensión de aumentar el interés por la misma. De esta forma, la esencia son los guiones didácticos e interpretativos de la herencia romana de la ciudad; los cuales se manifiestan en los diferentes formatos mencionados. Se pretende aumentar el interés, y también el conocimiento, del mundo histórico. Prender la mecha del interés por lo histórico en los visitantes.

Los objetivos del festival son numerosos pero se pueden resumir en los siguientes:

- Divulgar el conocimiento de la historia antigua y poner a disposición del gran público herramientas de reflexión sobre el pasado histórico. No basta con conservar y estudiar el Patrimonio Histórico. Sin la divulgación y democratización del conocimiento histórico que proporciona dicho patrimonio, se pierde una gran parte del valor cultural y social del mismo.
- Sensibilizar a los ciudadanos de Tarragona y a los visitantes en la importancia de la conservación del Patrimonio Histórico. Entienden los gestores del festival que es necesario dedicar esfuerzos (personal técnico) y recursos económicos (presupuestos) para conservar el patrimonio. Estos recursos (humanos y económicos) solo se consiguen con una presión ciudadana que, mediante la sensibilización, reclame la



atención de los poderes públicos y de instituciones privadas) sobre la conveniencia de invertir en conservación e investigación.

- Crear un producto cultural de gran calidad para generar flujos de turismo cultural relacionado con el patrimonio histórico. Para ello los criterios de programación y de comunicación de las jornadas se estudiaron con detalle y se programan las actividades en función de dichos criterios, y no de otros ajenos a la propia organización.
- Facilitar un espacio de participación a los ciudadanos de Tarragona en la gestión del Patrimonio Histórico como impulsores y realizadores de propuestas activas. Las jornadas sirven también para que ciudadanos sin vinculación profesional con el patrimonio histórico, puedan hacer oír su voz y su voluntad de participación en la gestión del mismo.
- Crear un marco para el encuentro de gestores de museos, yacimientos arqueológicos, conjuntos monumentales y centros de interpretación del Patrimonio Histórico romano de Europa y otros países (especialmente países del Norte de África). Precisamente las jornadas Tarraco Viva se están consolidando como una referencia internacional en el ámbito de la divulgación histórica.
- Potenciar la creación de Grupos de Recreación Histórica con el propósito de divulgar mejor el pasado. En Tarragona se han creado 8 grupos de este tipo gracias a las jornadas Tarraco Viva y son muy importantes los grupos europeos que cada año participan en las mismas.
- Potenciar y estimular el interés por la historia en los colectivos escolares, para que sean en el futuro ciudadanos con la idea del valor cultural y por tanto humano del patrimonio histórico.

4. La innovación

La innovación principal de Tarraco Viva proviene, como hemos visto, de su origen conceptual. Supone una nueva categoría de producto, el Festival de Divulgación Histórico. Sin embargo, la innovación no se limita a este aspecto y fruto de la misma surgen otras innovaciones, principalmente en la Gestión y la Comunicación. En la gestión se unen varios aspectos. Primero se logró unificar las áreas de patrimonio y turismo en la creación del producto Tarraco Viva. Seguidamente, también se concibe conjuntamente la producción y divulgación de los productos culturales y recursos patrimoniales.



Efectivamente, a la hora de confeccionar el festival participan, cada año, de igual a igual, los responsables y técnicos de patrimonio y cultura, y los responsables y técnicos de turismo. En las todas las reuniones periódicas -que se dan a lo largo del año para planificar la próxima edición- hay miembros de estas dos áreas. También se produce una unión entre producción y divulgación en las dos áreas. Tradicionalmente las áreas de cultura y patrimonio materializan los productos culturales, o mantienen en buen estado los recursos patrimoniales interesantes; Corresponde al área de turismo la difusión para atraer a los turistas. Sin embargo, desde la dirección del Festival se entiende que ambas áreas deben crear y difundir. Es decir, participar en la creación y difusión del Festival. Esto supone un significativo cambio en el área de patrimonio que tradicionalmente ha tenido tres tareas: investigación, conservación y difusión. De estas tres áreas, la tercera ha sido históricamente la peor atendida, y con actividades como Tarraco Viva los esfuerzos se equiparan, con repercusiones relevantes para la recaudación por medio de los espectadores y para el turismo.

Esto es así ya que se entiende que el único aspecto de los tres mencionados (investigación, conservación y divulgación) que puede generar recursos es la divulgación. Pero para ello los equipos deben estar integrados y enfocados en la divulgación. Como se indicó, todos los departamentos deben estar integrados y divulgar; se trata de cambiar los recursos museísticos y patrimoniales a “productos” a través de “la narración”. Si se logra acompañar los recursos de una narración histórica fehaciente que capte la atención se lograrán dos objetivos: primero, darle sentido a los recursos mediante contenidos profundos, revelaciones; y segundo, controlar el tiempo que emplea el turista o espectador en cada recurso. Un recurso con buena narración, buen contenido divulgativo, puede aumentar el tiempo de estancia en cada monumento. Este incremento del tiempo de estancia en varios monumentos o recursos turísticos puede significar que un simple visitante de la ciudad pase a ser un turista. Este elegirá entonces quedarse en la ciudad y disfrutar con más calma de los recursos y servicios de la ciudad.

La Comunicación también es novedosa en sí. Tarraco Viva no ha contratado ningún anuncio en grandes medios generalistas, ni ha participado en ferias de turismo. Sin embargo, realizan -desde los primeros años de su actividad- campañas de comunicación sectoriales en asociaciones de profesorado de historia, sociedades de amigos de museos, asociaciones de arqueología, etc. También realizan presentaciones en otros museos de historia, patrimonio y arqueología. A cambio de presentar el festival en estos museos, el festival presta espacios a estas entidades para stands de los museos durante los días de celebración de los actos. Una comunicación de intercambio en el que todos ganan y que hace crecer el mercado de personas interesadas en la divulgación histórica y museística. Se crea, por lo tanto una nueva categoría de clientes objetivo. Un público nuevo para una categoría nueva de producto.



5. La cultura organizativa

Tarraco Viva es una iniciativa pública pero la gestión es público-privada; el grueso de las tareas se realiza contratando empresas de gestión cultural. Esta es una práctica normal en este tipo de eventos, y significa tener numerosas y buenas relaciones con el sector, generando actividad y puestos de trabajo. La gestión interna parte de un equipo pequeño de personas que están contratados todo el año como personal laboral adscrito al Área de Patrimonio del Ayuntamiento de Tarragona; más algún apoyo administrativo que es personal funcionario del ayuntamiento. Sin embargo, la gestión gira alrededor del programa de actividades y el trabajo se concentra en cinco meses, a partir de enero, cuando la contratación va aumentando conforme se acerca el festival. En los días de celebración es cuando más personal directamente contratado por la gerencia del festival coincide: aproximadamente 35 personas cada año (la mayoría como apoyo para la gestión de espacios).

Se realiza, por lo tanto una labor de relaciones cercanas con empresas culturales, se generan numerosas vías de comunicación y profundas colaboraciones con este sector productivo, creando trabajo y dinámicas muy positivas. Al principio toda la labor se realizaba desde el ayuntamiento, pero el cada vez mayor volumen de trabajo derivó en la decisión de traspasar esta responsabilidad a la gestión privada. Las contrataciones son muy numerosas debido al gran número de actividades y se calcula que alrededor de 1000 personas trabajan directamente alrededor del festival.

El personal adscrito a Tarraco Viva no es contratado principalmente por su preparación académica. La política de personal sigue otros criterios que se fijan más en la experiencia ya adquirida en otros proyectos o incluso dentro del festival. Se espera que el personal de apoyo se vaya incorporando con mayores responsabilidades en el futuro. No se facilitaron por ello datos de formación, edad, ni género.

6. Organización y estrategia

El programa es el principal elemento de organización y gestión del Festival. Este debe ser una sinfonía de actividades, en armonía con los objetivos anuales. La programación sigue criterios muy exigentes y determina la gestión interna del Festival. De nuevo se aleja, en este sentido, del festival tradicional que suele sumar cuantos más actos mejor. Se evita así la programación de actividades que pueden incluso ir en contra de los objetivos a largo plazo del proyecto (calidad divulgativa, investigación y profesionalidad). La buena gestión del festival redundará en éxitos que se manifiestan en datos

como el que refleja la fidelidad al evento: en la última edición, la media de festivales a las que había asistido los espectadores ascendía a 5 ediciones.

Los criterios de programación del festival se enumeran en la web de Tarraco Viva y son los siguientes:

- La selección de las actividades se hace en función de los objetivos generales.
- La divulgación histórica es el único valor fundamental para el programa.
- La programación se desarrolla en espacios monumentales o arqueológicos relacionados con la época romana. No se utilizan espacios festivos tradicionales ni comerciales.

El festival pretende acercar al público la realidad histórica de Tarragona para ello no se decoran los espacios ni las calles. Se muestra la ciudad tal y como es; o mejor, tal y como ha llegado a ser.

Se valora principalmente el valor didáctico de las propuestas de actividades, por encima de su valor escénico. Tarraco Viva no es un festival de artes escénicas.

En la programación se intenta potenciar la producción propia de actividades hechas especialmente para el festival.

Se valora positivamente la no utilización de recursos ajenos a la divulgación didáctica como puedan ser elementos del folclore local o creaciones artísticas inspiradas en la antigüedad romana (obras de teatro por ejemplo).

IMAGEN 4

Ejemplo de tres actividades extraídas del Programa de Tarraco Viva 2014

<p>CHARLA AUGUSTO Y LAS GUERRAS CÁNTABRAS Hispania sometida</p>	<p>VISITA COMENTADA TARRACO, LA CIUDAD ROMANA</p>	<p>ITINERARIO GENTE DE TARRACO Ruta epigráfica por la Parte Alta</p>
<p>— MILITAR</p>	<p>— AUGUSTO Y TARRACO</p>	<p>— AUGUSTO Y TARRACO</p>
<p>PEDRO ÁNGEL FERNÁNDEZ VEGA HISTORIADOR. CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE GOBIERNO DE CANTABRIA)</p>	<p>MIQUEL BLAY (TARRAGONA)</p>	<p>MIQUEL BLAY (TARRAGONA)</p>
<p>El emperador triunfante contra los cántabros ultimó la conquista romana de la península de Hispania y de ese modo fue enaltecido por la propaganda oficial.</p>	<p>Un vistazo a la capital de la Hispania Citerior y una de las ciudades más importantes donde residió, durante dos años, el emperador Augusto.</p>	<p>Gobernadores, funcionarios, sacerdotes, ricos propietarios, legionarios viajeros... son algunos de los personajes que podemos encontrar en las inscripciones epi-</p>



Para la elaboración del programa, aparte de la integración mencionada entre las áreas de cultura y patrimonio y el área de turismo del ayuntamiento, se cuenta con la colaboración de entidades de investigación como el Instituto Catalán de Arqueología Básica (ICAB, única institución de la Generalitat localizada en Tarragona), o con el Aula de arqueología y Topografía Antigua de la Universidad Rovira Virgili, entre otros. Además, participan Grupos Locales de Recreación Histórica que aportan propuestas de calidad, y que pasan por un riguroso criterio de selección y mejora en sus aportaciones. Estos grupos, ocho actualmente, cuentan con 600 personas aproximadamente de Tarragona. Se trata de una relevante comunidad local que genera dinámicas de divulgación histórica.

El festival tiene significativos patrocinadores. Los principales son los Patronatos de Turismo del Ayuntamiento y de la Diputación de Tarragona, así como el Museo de Historia de Tarragona. Desde la iniciativa privada provienen fondos de patrocinio de Repsol, La Caixa y la Fundación Privada Mutua Catalana, entre otros.

Acompañan al festival otras iniciativas como Tarraco a Taula, una Asociación de Restaurantes de Tarragona que ofrece, durante los días del festival, una propuesta gastronómica que permite degustar los sabores de la antigua Roma. Lo hace recuperando, y a veces actualizando, recetas de platos romanos a partir de los textos de la época, como “De re coquinaria” de Apicio (famoso gastrónomo de la época de Augusto y Tiberio). Participaron, en la última edición, 19 restaurantes de la zona.

La evolución del Festival en las últimas ediciones es notable y sigue una estrategia de crecimiento y consolidación. La dirección del festival acostumbra a seguir un patrón de evolutivo escalonado: un año de crecimiento y dos de consolidación. El bimilenario ha roto esta evolución y el próximo año no se esperan cifras tan altas de actos y espectadores, por el contrario se espera volver en torno a cifras algo superiores a los 100.000 espectadores. Sin embargo, a largo plazo -10 años- se espera una consolidación del Festival con la consecución de 500.000 espectadores, en un mes de actos, y todo gracias a una estructura organizativa mayor y más asentada. Además, fruto del crecimiento del Festival surgen ideas similares como el programa cultural de verano “Tarragona, Historia Viva” que, con menores pretensiones que Tarraco Viva, supone una nueva oferta de divulgación histórica en fechas estivales (del 12 de julio al 6 de septiembre de 2014 en su primera edición).



7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

No es la aplicación de las nuevas tecnologías una preocupación significativa en la gestión de Tarraco Viva. Si, como hemos observado, la principal innovación del Festival es crear una nueva categoría de producto basado en “la narración”, se entiende que la tecnología es un utensilio al servicio de esta. Por supuesto, la gestión se apoya en el trabajo en red con utilización constante de Internet como medio de comunicación y coordinación. Además, abundan los recursos tecnológicos en las representaciones audiovisuales (aunque esto es una cualidad de las empresas contratadas y no de Tarraco Viva), y hay una correcta comunicación institucional a través de Internet.

Tarracoviva.com es una atractiva web con buenos contenidos informativos, en castellano, catalán e inglés; y bellas imágenes que nos transportan a los aspectos más visuales del Festival. Además, se utilizan las redes sociales más extendidas (Facebook, Twitter e Instagram) de forma imaginativa y dinámica.



Trip4real

trip4real

1. Introducción

Trip4Real es una empresa especializada en la comercialización de experiencias turísticas con personas locales en destinos turísticos españoles, principalmente en ciudades. Se trata de una nueva plataforma online de consumo colaborativo que sigue la estela de iniciativas como Airbnb (alojamiento entre particulares), Blablacar (transporte en carretera entre particulares), Uber (servicios de taxi entre particulares), Kantox (cambio de divisas sin intermediación bancaria), o peerby (alquiler de objetos personales entre particulares), entre otras muchas iniciativas.

Nacida en febrero de 2013, Trip4Real pone en contacto turistas con ciudadanos autóctonos de los destinos turísticos de España, principalmente ciudades, que se ofrecen a compartir sus hobbies y pasiones en forma de actividades lúdicas, culturales, recreativas, gastronómicas, deportivas, o todas aquellas que puedan resultar interesantes. La oferta pretende alejarse de la concepción clásica de una visita turística, y se enfoca más a una actividad auténtica y relacionada con el destino turístico. De este modo, viajeros de todo el mundo encontrarán actividades desarrolladas por personas autóctonas, descubriendo lugares, costumbres y actividades que no se encuentran en las guías.

Para realizar este informe nos desplazamos a las nuevas instalaciones de Trip4Real en Calle Santa Eulalia 5-7-9, tercer piso (barrio de Gracia de Barcelona), y fuimos atendidos por Anna Cañadell, Product Designer, de esta empresa. El estudio se completa con la información obtenida en su web: www.trip4real.com.



2. Descripción del proyecto empresarial

A su fundadora, Gloria Mollins, le surgió la idea en sus múltiples viajes; En ellos disfrutaba de sus mejores experiencias fuera de los rutas turísticas tradicionales, cuando con personas autóctonas lograba conocer mejor la cultura, las costumbres y los atractivos turísticos locales no tan conocidos. De acuerdo con Gloria, “Trip4real es un marketplace de experiencias de viaje que pretende *facilitar a turistas que visitan España la realización de actividades organizadas por personas locales que hagan más auténtica e interesante, incluso más fácil y amena, su estancia en España*”

Hasta ahora trip4real tiene actividad en 48 ciudades de España: A Coruña, Álava, Albacete, Alicante, Almería, Asturias, Cantabria, Ávila, Badajoz, Bilbao, Burgos, Cáceres, Cádiz, Castellón, Ciudad Real, Córdoba, Cuenca, Formentera, Fuerteventura, Guipuzcoa, Gran Canaria, Granada, Huelva, Huesca, Ibiza, Jaén, La Palma, La Rioja, Lanzarote, León, Lleida, Lugo, Málaga, Menorca, Murcia, Navarra, Ourense, Pontevedra, Salamanca, Segovia, Soria, Tarragona, Tenerife, Teruel, Toledo, Valladolid, Zamora y Zaragoza.

Las actividades se dividen en 14 tipologías: Agua, aventuras, compras, cultura, deporte, escapada, fotografía, gastronomía, monumentos, niños, noche, paquetes, relax, rutas, talleres, tickets, y tradiciones. Estas actividades pueden tener unas horas de duración o varios días; esto hace que el rango de precios también varíe. Así, nos encontramos con actividades que duran escasamente una hora frente a otras que duran varios días; y esto repercute en el precio pues el rango de los mismos se mueve entre los 15 euros y los 1500 euros.

Los principales socios de esta empresa son su fundadora Gloria Mollins, y recientes inversores del sector de la innovación y publicidad; Nos referimos a Toni Segarra y Luis Cuesta (de la agencia de publicidad *S,C,P,F...), y a Ferran Adriá (a través de El Bulli Foundation). Además, cuenta como asesores con Pol Navarro (experto en Digital Business y responsable de innovación en el Banco Sabadell), Jauma Gomá (CEO de Ulabox) y Jeroen Merchiers (Managing Director de Airbnb España y Portugal). Trip4Real espera ser la empresa referente en este tipo de actividad y comenzar su andadura internacional en un futuro no muy lejano.

3. Modelo de negocio

El modelo de negocio de las empresas basadas en el consumo colaborativo es muy similar en todos los casos. Se trata de desarrollar una plataforma online -un Marketplace- en la cual oferentes y demandantes se encuentren. El público objetivo de la mayoría



de estas iniciativas son tanto particulares (principalmente, aunque también puede ser empresas) que ofrecen un servicio o bien, como otros particulares en búsqueda de esos servicios o bienes. Estas plataformas promueven el intercambio en masa de estos servicios o bienes, y cobran una comisión por facilitarlos.

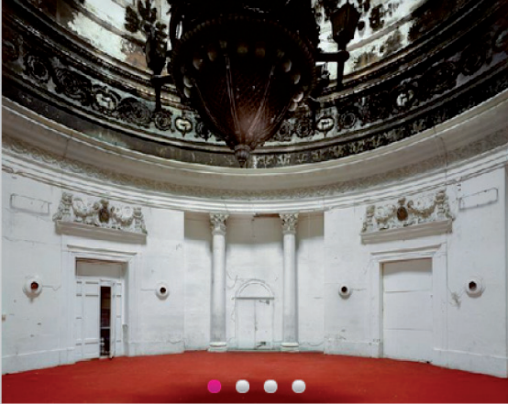
Trip4Real ofrece un Marketplace en el que lo que ellos llaman microemprendedores locales pueden ofrecer sus experiencias turísticas -con rasgos de autenticidad y originalidad- a todos aquellos turistas que quieran escapar de las experiencias turísticas tradicionales; si bien también hay oferta de rutas para ver los recursos turísticos más conocidos de cada ciudad. Los particulares, oferentes de experiencias, ciudadanos de la localidad de destino, tienen la oportunidad de contactar directamente con los turistas ávidos de integrarse con lo local, de vivir el destino desde dentro y de similar forma a como lo viven los autóctonos de la zona. A cambio de facilitar esa plataforma de intercambio de servicios y bienes, de experiencias, trip4real cobra una comisión del 18% al oferente (otras iniciativas como Airbnb cobra comisión tanto al oferente como al demandante, en ese caso de alojamiento).

La web facilita el acceso tanto a los oferentes de actividades como a los demandantes. Unos y otros pueden crear un perfil de usuario y, una vez hecho esto, desarrollar su rol (aunque este no es exclusivo y un oferente puede ser también demandante y viceversa). Los oferentes podrán pasar a documentar y anunciar sus experiencias. Es decir, deberán completar una ficha donde enunciar de que trata la actividad a desarrollar, su duración, localización, disponibilidad y precio. Estas experiencias son supervisadas por personal de trip4real para cumplir unos criterios mínimos de calidad y originalidad que vaya en consonancia con el proyecto global. Trip4real se compromete a aprobar una actividad en menos de 48 horas. Cuando la experiencia, o la forma de ser enunciada y publicada no es adecuada, Trip4Real puede sugerir mejoras que ayuden a alcanzar la calidad o mensaje adecuados. Una vez aprobada la experiencia esta pasa ser accesible al público demandante.

IMAGEN 4

Ejemplo de ficha de una actividad ofertada en Trip4Real

Las Ramblas through the eye of a well-known architect



- What you'll experience with this activity:**
 The essence of Las Ramblas lies in the forbidden, the hidden, the strange, and the bizarre. Through the eye of a well-known architect, you will follow the path of his thoughts and see some of his works coming to life. You will have the privilege of entering public and private spaces that are off the beaten track, meeting its unusual inhabitants and coming to know the unique stories behind them. If you are curious and have a creative heart, welcome to the secret Ramblas. The Raval district of Barcelona has always been a place where different peoples, cultures and styles have been mixed together: a true urban 'melting pot'. Led by Ricardo Devesa, PhD, Architect, professor and co-author of the new Modern Architecture.
- Itinerary:**
 Antituberculoso, by Sert-Torres-Clavé MACBA, by R. Meier CCCB / FAD Housing in Raval, by J. Llinàs Campus of the Old "Hospital de la Santa Cruz" Rambla Raval Filmoteca de Catalunya, de J.LL. Mateo Painter's Studio Cúpula Venus
- Our meeting point:**
 Plaza Universitat, corner with Ronda San Antoni.
- This activity is ideal for...**
 Urban explorers, art lovers and fans of the B-side of things. All ages.
- The price includes:**
 Private tour.
- Number of attendees:**
 2 - 40 People
- Languages the host speaks:**
 Español, English, Català, Italiano


Rating
★★★★★

45€ /person
Barcelona | 4 hours

Reserve now!

HOSTED BY

Ricardo Devesa Devesa
More about me ▶



2 reviews

My other activities

Modern Architecture Exclusive Tour with an Architect


Share this activity

[Twitter](#)
[Facebook](#)
[LinkedIn](#)


[Pinterest](#)
[StumbleUpon](#)

We're here to help!
Contact us if you have any questions
Call us at (+34) 93 18 95 655 or e-mail us at info@trip4real.com



RELATED ACTIVITIES



The Secret Bars of Barcelona's Old Town with a Foodie!



The most complete Modernism and Gaudí Tour

Por mencionar algunas actividades podemos comentar las siguientes:

- Paseo por la Pedriza. Se ofrece un recorrido por una de las zonas más visitadas de la sierra madrileña, poco frecuentada por el turismo extranjero, con un coste de 39 euros por persona. Se aceptan grupos de ocho personas y se ofrece como opcional el transporte en furgoneta.
- Mercados de Barcelona. Esta ruta turística pasa por tres de los principales mercados de la capital catalana (Boquería, Plaza de la Catedral y Santa Caterina) y cuesta 30 euros por persona.



- **Jardines históricos de Sevilla.** Un profesor de Historia ofrece la posibilidad de hacer un recorrido por el Parque de María Luisa, los Jardines de Murillo o el Patio de Banderas. El viaje también incluye una explicación de los principales edificios que se construyeron para la Exposición Universal, celebrada en 1929. El coste es de 20 euros por persona.
- **En globo por el Bajo Ampurdán.** Con un coste de 155 euros por persona, el recorrido arranca a primera hora de la mañana con un viaje de una hora en globo atravesando la comarca del Bajo Ampurdán. Finalizado ese desplazamiento, el globo se desinfla, se introduce en un 4X4, en el que el viajero se desplaza a una masía para disfrutar de un desayuno tradicional. Posteriormente se le entregan un dvd con un vídeo y fotos.
- **Paseo ornitológico por Mallorca.** Durante un paseo de tres horas a pie se ofrece una lección de ornitología con todos los instrumentos necesarios para avistar aves. El precio es de 45 euros.

El público demandante accede a la oferta seleccionando primero el destino que le interesa y, una vez allí, podrá conocer toda la oferta de experiencias. Eligiendo aquella que desea, el sistema facilitará el pago de la reserva en el caso de que finalmente el demandante se decante por una oferta; y el oferente acepte la demanda. Sin embargo, todo contacto e intercambio de información se dará a través de la web hasta el momento en que se formalice el pago online gracias a la plataforma al efecto que facilita Trip4real. Se procura de esta forma evitar los pagos que puedan darse fuera del sistema con intención de ahorrarse la comisión que la empresa, trip4real, solicita por facilitar este servicio. Así Trip4real filtra automáticamente todo los contactos entre las partes detectando el intercambio de números de teléfono, direcciones de correos electrónicos y otras webs que pueden servir para contactar directamente. Una vez realizado el pago, oferente y demandante conocerán los datos de contacto de la otra parte y podrán comunicarse por la vía que deseen.

El oferente por su parte habrá facilitado previamente su número de cuenta corriente y un día después de llevarse a cabo la actividad recibirá el precio fijado en la web (menos la comisión de Trip4real). El viajero podrá cancelar una reserva confirmada conforme a la siguiente Política de Cancelación:

Antelación	Reembolso*
0 horas a 48 horas	0%
48 horas a 7 días	50%
Más de 7 días	100%



El porcentaje de reembolso se calcula respecto al importe total de la experiencia. Asimismo, también se descontará del importe del reembolso los gastos de comisión del medio de pago que el viajero haya empleado y que no excederán del 4%. Los viajeros que deseen cancelar una reserva, deberán hacerlo enviado un email a una dirección de correo facilitada por trip4real. Una vez enviado el email, el viajero recibirá una confirmación de trip4real de que su solicitud de cancelación ha sido atendida.

4. La innovación

Trip4real basa su innovación en el concepto de marketplace de consumo colaborativo entre demandantes y oferentes de experiencias turísticas originales. El consumo colaborativo, o economía colaborativa, se concibe como un nuevo sistema económico en el que se comparten y se intercambian bienes y servicios, usualmente entre particulares (pero también pueden participar empresas), a través de plataformas digitales. La tecnología, en este caso, juega un papel primordial pues facilita una nueva manera de compartir, intercambiar, prestar, alquilar o incluso regalar, de una forma masiva, y donde conceptos como la reputación personal suponen una disrupción en mercados tradicionales dominados por el sector empresarial y profesional, y no por los particulares y sus recursos.

El movimiento del consumo colaborativo, por lo tanto, supone un cambio cultural y económico en los hábitos de consumo. El cambio se caracteriza por la migración de escenarios de consumo individualizado, dirigidos y canalizados por empresas y profesionales, hacia nuevos modelos con mayor protagonismo de los individuos, y potenciados por las redes sociales, y las plataformas de tipo peer-to-peer (particular a particular o red entre iguales). Supone una disrupción pues los particulares, entre ellos mismos, pueden poner en valor recursos (a menudo ociosos) o servicios evitando, o minimizando, la intermediación profesional e incluso la excesiva regulación del mercado.

Proyectos e iniciativas de consumo colaborativo parecen imparables hoy en día. Desde iniciativas gratuitas como Couchsurfing (alojamiento gratuito entre particulares), o de intercambio como truekebook (intercambio de libros) o guesstoguest (intercambio vacacional de casas), a iniciativas con intercambio económico como Airbnb (alojamiento) o Blablacar (transporte compartido en carretera); florecen los sitios webs, y aplicaciones móviles paralelas, que ponen en contacto particulares para el aprovechamiento de sus recursos y servicios. En los servicios de consumo colaborativo las barreras de desconfianza se ven minimizadas gracias al uso de perfiles de usuarios con valoraciones añadidas por otros usuarios tal y como se hace en Trip4real, lo que da origen a nuevas maneras de relacionarse e intercambiar. Esto era impensable hace



unos años donde el intercambio estaba, y continua en gran medida estando, dirigido y controlado por autoridades y empresas en competencia (o no), que gastan cantidades ingentes de dinero en campañas publicitarias para modular su reputación.

De esta forma, Internet facilita una disrupción fuera de la red al promover los intercambios en masa entre particulares y, por la tanto, la configuración de un nuevo sistema de relaciones económicas. Trip4real aprovecha para introducir esta disrupción en el mercado de actividades turísticas y se posiciona como concepto innovador en ese sentido. A partir de esa innovación surgen el resto de novedades en el plano de la gestión, la estrategia, y la comunicación. En el momento de la entrevista (agosto de 2014) Trip4Real acumulaba más de 2500 actividades ofertadas por más de 1.000 microemprendedores o *locals* -tal y como esta empresa denomina a los oferentes de actividades-, y se sitúan como pioneros y líderes en España en este tipo de Marketplace.

El proyecto de Trip4Real ha ganado ya un premio el premio “Urban Lab Challenge” que se dio a conocer en el marco de la edición del Smart City Expo 2013. Además, también han sido finalistas del BBVA Open Talent 2013.

5. La cultura organizativa

Trip4Real cuenta con cinco departamentos en su estructura organizativa. Se trata de los departamentos de Tecnologías de la Información, Producto, Atención al Cliente, Marketing y, por encima de todos ellos, Dirección. En esta organización se integra una plantilla creciente de trabajadores, liderados por su fundadora Gloria Molins, y secundada por Claudia Peyrí (Marketing Manager), Anna Cañadell (Product Designer), Núria Carcellé (CTO, *Chief Technology Officer*), y Matías Vives (Community Manager). En el momento de la entrevista contaba con nueve trabajadores a tiempo completo, y puntualmente, en picos de trabajo debidos a la estacionalidad propia de la actividad turística, realizan contrataciones a tiempo parcial (cuatro en el momento de la investigación). La plantilla fija se encuentra, toda ella, entre los 24 y 32 años, y son licenciados en diversas titulaciones, contando muchos de ellos con masteres de postgrado. La mayoría son mujeres.

Sin embargo, en su organización destacan, como no, los microemprendedores que llevan a cabo las más de 2500 actividades ya ofertadas en la web. Estos locals proveen de contenido la web de trip4real y consiguen, con su originalidad y dedicación, ser atractivos para los demandantes de actividades. De esta forma hay locals que ofrecen más de una actividad, siendo la media de 2,5 actividades por locals. Las características de estos oferentes no son excesivamente específicas pues aunque pueden abundar locals jóvenes ofreciendo actividades originales como paseos en bici, rutas culinarias,



rutas nocturnas, de Shopping, o actividades deportivas; también hay un gran número de profesionales de mayor edad ofreciendo cursos o actividades más concretas como cursos con artesanos de mosaicos, pintores, cursos de cocina autóctona, de flamenco, y tours específicos (históricos, o arquitectónicos, entre otros). Aproximadamente un 60% de los locals son mujeres y un 40% hombres.

En general, un gran porcentaje de actividades son admitidas en la base de datos de Trip4Real y, por lo tanto, ofertadas en la web. Sin embargo, será la propia dedicación, originalidad y evaluaciones lo que harán unas actividades más demandadas que otras; y sumarán éxito a la iniciativa final de trip4real. La empresa cuenta con un algoritmo (no facilitado, como es lógico, a los entrevistadores) que posiciona a las actividades en el listado de cada ciudad en función de la demanda, las valoraciones, si está en ambos idiomas, si contesta a las dudas, el precio y otros atributos de la misma.

Los tours de cultura, arquitectura, comida y bebida, y deporte son algunas de las categorías que más se repiten. Sin embargo, la oferta y la demanda depende mucho de la localización de la ciudad y de la estación del año. Así en las ciudades costeras existen más actividades relacionadas con el agua que son más demandadas en verano. Las ciudades de interior cercanas a parajes montañosos o naturales encuentran más oferta y demanda de rutas por la naturaleza, y actividades deportivas. En todas las localidades existe una oferta básica de rutas culturales y gastronómicas.

6. Organización y estrategia

Trip4Real es una pequeña empresa que nació a comienzos de 2013 con una inversión inicial de 20.000 euros proveniente de los ahorros de su fundadora. Un nacimiento modesto para una idea que ha ido creciendo poco a poco, sin grandes campañas publicitarias ni desembolsos. Su concepción y desarrollo obedece a una estrategia de ir poco a poco, aprovechando el boca a boca, las redes sociales, el posicionamiento en buscadores, y las relaciones con otros agentes y medios.

Su lanzamiento dio lugar a múltiples notas en prensa. Estas lograron una significativa repercusión en el sector (en su web se pueden observar todos los medios que se hicieron eco de la noticia). De esta forma lograron un primer acercamiento de interesados en lanzar sus actividades. El éxito fue mas significativo en Barcelona, donde están localizados, y donde fue más fácil difundir su actividad desde el inicio.

A partir de ese momento su estrategia de crecimiento varió buscando formas de financiación externa. Concretamente consiguieron en junio de 2013 ser seleccionados por ENISA (Empresa Nacional de Innovación del Ministerio de industria, Energía y



Turismo) con un préstamo participativo de 75.000 euros, importe máximo que otorga esta empresa pública. En esas fechas también se incorporaron los socios inversores mencionados en la introducción con un capital aproximado de 330.000 euros. Más recientemente (verano de 2014) se ha acudido a rondas de financiación con diferentes entidades en las que se ha logrado la liquidez suficiente para lograr el crecimiento adecuado para un proyecto que pretende, y consigue, ser referente a nivel nacional. Concretamente, han conseguido una ronda de financiación de más de 1 millón de euros con la participación de Kibo Ventures y la Caixa Capital Risc.

Sin embargo, esto no ha hecho perder el enfoque de estrategia de crecimiento basado en el boca a boca. Así, se realiza una imaginativa y cotidiana labor en redes sociales, y se espera que los propios *locals* den a conocer la web. Es de destacar una campaña, con la imagen de Ferran Adriá, cuando este bien conocido innovador se hizo socio inversor de la iniciativa, por el cual se animaba a incorporarse como micro-emprendedores (se puede ver el anuncio en Youtube bajo el título “Trip4real y Ferran Adriá buscan 1.000 microemprendedores”).

Se pretende, en todo caso, establecer una relación cercana con los propios locals ya que, a menudo, se comprueban las actividades, se les da consejo para anunciarse mejor, se publicita explícitamente sus actividades en el propio blog de Trip4Real, o se declaran “local del mes” siguiendo criterios de actividad y calidad. La suma de estos altavoces debe conseguir atraer más y más interesados, aumentando el tráfico, la oferta y la demanda. En definitiva, se trata de posicionar la web como la referencia para este tipo de actividades turísticas desarrollada por ciudadanos locales de los destinos urbanos de España. Es de esta forma como webs colaborativas tales como airbnb y blablacar (aunque estas con mayores campañas de promoción en las redes sociales) han logrado situarse como icono en sus respectivos sectores de actividad.

Además, Trip4Real consigue acuerdos con otros agentes de la actividad turística. Por ejemplo, ha llegado a un acuerdo con Airbnb por el cual, cuando un cliente de esta empresa reserva un alojamiento, este recibe un email de confirmación en el que se incluyen enlaces a actividades de Trip4Real en el destino a visitar. La conversión de este tipo de acuerdos es muy alta y están consiguiendo un número creciente de visitas y de reserva de actividades. Similares acuerdos se han llevado a cabo con Time Out, Turisme de Barcelona y otras webs acordes con la filosofía de Trip4Real. La Dirección de la empresa se muestra muy abierta y favorable a este tipo de colaboraciones.

Otra estrategia de comunicación en la que dedican esfuerzos y pretenden concentrarse es en el posicionamiento alto en los principales buscadores. Mediante acciones de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) pretenden conseguir aparecer en los primeros resultados de búsqueda de palabras clave y destinos turís-



ticos que ofertan. Sin embargo, la competencia en este campo es muy significativa y los resultados se espera que lleguen a más largo plazo.

La estrategia a largo plazo de Trip4Real pasa por una consolidación en España antes de dar algún tipo de salto internacional. Las dificultades propias del lanzamiento de una empresa con una idea original han sido superadas, pero aún falta por consolidar la viabilidad del proyecto. En el verano de 2014 se han superado los 10.000 registrados con una tasa de crecimiento mensual del 20% aunque en los últimos meses esta alcanzaba el 50%. Un crecimiento muy significativo.

7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Trip4Real es una empresa completamente basada en las nuevas tecnologías (Internet) que apoya mediante su web la contratación de actividades turísticas prestadas por ciudadanos locales de los destinos turísticos; en línea con la nueva ola de consumo y economías colaborativas basadas en la red. Esto supone que todo su servicio se basa en una oferta on-line donde la forma de registrarse, de anunciar actividades y de contratarlas está perfectamente protocolizada. Existe detrás, por lo tanto, un evidente trabajo de tratamiento de flujos de información y de modelado de procesos de información. Para formalizar la reserva de actividades se apoyan en pagos electrónicos. Concretamente se puede realizar pagos mediante tarjeta de crédito (TPVV, Terminal Punto de Venta Virtual, facilitado por Banco Sabadell), o a través de paypal; los medios más utilizados en estas transacciones.

Se trata, sin embargo, de un proyecto en vías de consolidación en el que las nuevas inversiones permitirán mejorar la web, y acompañarla de las aplicaciones móviles tan extendidas en este sector pero con las que aún no cuenta Trip4Real. La web por el momento se encuentra en Español e inglés, por lo que se prevén futuras versiones en otros idiomas. Estas son las mejoras que, en breve, permitirán a Trip4Real dar un salto cualitativo en apariencia y servicio.

Sí es cierto que Trip4real apoya su promoción de forma efectiva en Internet y es en su espacio en Facebook, con más de 6750 “me gusta”, donde se observa más actividad. En esta red social se anuncian las novedades de las actividades ofrecidas por los locals, se ofrecen descuentos y concursos y se documenta algunas de las actividades más solicitadas. También están presentes en las otras redes más utilizadas como Twitter (mas de 2300 seguidores), Instagram (567 followers), Google +, Pinterest y LinkedIn. Poseen, así mismo, un canal en YouTube con 10 efectivos videos promocionales.



Zizerones



1. Introducción

La expresión de que “en el mundo turístico está todo inventado”, obviamente no es cierta, ni en el turismo en general, ni en el sus partes en particular. Todo lo contrario, se ha demostrado en los casos anteriores como distintos promotores, públicos o privados, y en distintas actividades turísticas han innovado y con ello, mejorado su iniciativa empresarial, y en el futuro se difundirán esas innovaciones a otras Pymes, que hará que mejore la competitividad de los destinos turísticos españoles.

Uno de los sectores que parece de difícil innovación, es el de los guías turísticos, un servicio muy personal y que se había estancado en el desarrollo tecnológico, marketiniano o en la gestión empresarial, muy al contrario que había pasado en otros subsectores turísticos, como el del alojamiento, transporte o intermediación.

Zizerones, una Pyme valenciana, intenta poner en marcha una idea simple, pero de una gran complejidad en su ejecución, y hasta ahora no solucionado, unir a la oferta y demanda de guías turísticos con una solución innovadora al respecto.

De esta forma, D. Luis Noé, promotor, impulsor, CEO y alma máter de Zizerones y persona con la que nos reunimos, ha implantado una plataforma donde se pueden encontrar las mejores visitas guiadas de cada ciudad, a la vez que los guías turísticos, pueden ofrecer sus rutas o productos en esa misma plataforma. En definitiva, unir algo que todavía no se había hecho, la oferta y demanda de visitas turísticas guiadas a nivel nacional.



Zizerones es un proyecto innovador y necesario para mejorar la competitividad del sector turístico de un destino, ya que muchas veces se observaba que los turistas no estaban del todo satisfechos porque no sabían cómo poder hacer determinadas rutas, y los guías turísticos se quejaban de falta de trabajo. A través de Zizerones se pone en contacto a la oferta con la demanda, por lo que ganan ambos, y también la calidad del destino. Otro aspecto a destacar es que no se basan en las tradicionales ofertas guiadas, que también la hacen, sino que presentan otros productos novedosos, como rutas de monasterios, ecológicas, nocturnas, históricas, de leyendas, gastronómicas, en barca, en bicicleta, etc.

En definitiva, Zizerones es una Pyme turística que va a revolucionar al sector de los guías turísticos, basada en la innovación en la gestión, la comercialización, la cooperación, el servicio personalizado, la diferenciación, el concepto de vivir la experiencia y el apoyo tecnológico.

2. Descripción del proyecto empresarial

La idea le surgió al promotor del proyecto, D. Luis Noé mientras estudiaba un curso de marketing en EE.UU. Decidió poner en acción lo que había aprendido, después de estar en contacto con una cultura tan emprendedora como la Americana. Durante ese viaje decidió emprender en lo que siempre había sido su pasión y poniendo en marcha un proyecto que tiene como objetivo hacer que los turistas puedan disfrutar más de los lugares que visitamos. El problema que soluciona esta propuesta es la desconexión que existe en el sector de los guías turísticos, al no tener un canal directo de acceso a los viajeros, un lugar en el que poder ofrecer propuestas variadas y tener visibilidad y presencia online.

En definitiva, observó algo tan simple, pero a la vez inexistente, como que existía una gran deficiencia en la unión de la oferta y demanda del servicio de guías y rutas turísticas y propuso una solución innovadora al respecto.

Los hitos principales del proyecto hasta ahora han sido:

- Entrada en la lanzadera Momentum en Agosto de 2013, lo que sirvió para dar forma a la idea de negocio.
- El cierre de la primera ronda de inversión, en noviembre de 2013.
- Lanzamiento de la primera versión de la web en enero de 2014
- Entrada a Conector con el objetivo de mejorar el modelo de negocio



El producto ofrecido por Zizerones.com es claro, una plataforma donde se pueden encontrar las mejores visitas guiadas de cada destino. En Zizerones los guías profesionales, empresas y museos, y con programación propia de rutas pueden ofrecer sus actividades al viajero individual que organiza sus viajes por internet. El objetivo es consolidar la plataforma como referente en la oferta de guías de turismo y visitas guiadas a nivel nacional.

Las principales características de esta Pyme turística se basa en ofrecer productos novedosos, otra forma de hacer turismo, la puesta en valor de recursos turísticos desaprovechados y la interacción de clientes basado en tecnología web.

Con respecto a la tecnología web, Zizerones.com es una plataforma donde se pueden encontrar las mejores visitas guiadas de cada destino. En Zizerones los guías profesionales, empresas y museos con programación propia de rutas, ofrecen sus actividades a viajeros individuales o en grupo que organizan sus viajes por internet.

Su filosofía es clara, impulsar que el sector de los tours y de las actividades también den el salto a internet, como lo han hecho otros sectores turísticos como el de vuelos y alojamiento, para así obtener todas las ventajas que tienen las plataformas webs para ganar competitividad por parte de los recursos turísticos y satisfacción de la demanda.

El promotor y socio principal de la iniciativa fue Luis Noé, su fundador. A ellos se le unieron otros en distintos momentos y a través de distintas vías:

- Momentum, vía programa de aceleración.
- Aitor Sancho, José Vicente Gomar e Imesa servicios vía ronda de inversión.
- Conector Startup, Marcos Alves, Rubén Ferreiro, Santiago Sánchez y Carlos Beldarraín, vía programa Conector.

La sede principal del proyecto se localiza en Valencia, actualmente dicha sede está en las instalaciones de Lanzadera.

La facturación hasta el momento no ha sido relevante teniendo en cuenta que están realizando un planteamiento de consolidación del modelo de negocio a medio plazo. Ante una iniciativa de una Pyme innovadora tecnológica, con un planteamiento hasta el momento olvidado, y ante un mercado que no “necesita de esos servicios por ser novedosos e incluso, no conocerlos”, los promotores han preferido ser conservadores en la explotación económica de la empresa y esperan poder llegar a beneficios a los dos años del inicio de la explotación, es decir para el año 2015.



Tal y como se puede comprobar al analizar el objeto de sus productos, todo el modelo está planteado para obtener una facturación íntegra de servicios de turismo, en múltiples subsectores turísticos, pero todo relacionado con el turismo.

Para ello, actualmente en Zizerones.com trabajan cinco personas. El director general, el responsable de operaciones, responsable de desarrollo, responsable de marketing y de diseño. Sus perspectivas es de crecimiento, basado en las propias previsiones de crecimiento del negocio, con idea de consolidación a nivel nacional en el corto plazo. En definitiva, a nivel territorial, sus previsiones de crecimiento son claras: estar presentes en toda España a finales de 2014, iniciar colaboraciones B2B a partir de noviembre de este año y crecer tanto en venta a cliente final como a través de colaboraciones.

3. Modelo de negocio

El sector de las visitas guiadas no cuenta con un canal para acceder a los viajeros y estos a su vez no tienen una manera fácil de distinguir las mejores propuestas entre la oferta disponible. Por ello, la iniciativa tiene mucho de innovación, tanto por sus aspectos tecnológicos (que también la utilizan), como por las propias características de crear una Pyme turística que no estaba en el mercado de forma consolidada y que requería de muchos esfuerzos en la primera fase del lanzamiento del producto.

La idea era fácil, pero poco implantada en el mercado. Existe una amplia oferta de recursos turísticos en todo el territorio nacional que no llegan a un público objetivo por carecer de un canal de comercialización adecuado y siguen sin aprovechar el potencial que supone internet como canal de venta.

Sobre todo, este es un proyecto innovador porque oferta al gran público productos no estandarizados, distintos, auténticos, que normalmente no se encuentran en las rutas turísticas y por lo tanto, no están sobreexplotados.

Como ejemplo de ellos, a continuación se señalan algunos productos turísticos que se ofertan y en los que hay en común la especificidad de su oferta, la característica de “vivir la experiencia” y el servicio personal a los turistas:

- **Monasterios de Valldigna, Cotalba y Llutxent.** Se pone en valor turístico a tres de los mejores monasterios valencianos: el monasterio de Santa María de la Valldigna en Simat, el monasterio de San Jerónimo de Cotalba y el Conjunto del Corpus Cristi de Llutxent. Se trata de una experiencia distinta, dejándose llevar por esa ruta mística y conocer todos los secretos de estos monasterios plagados de historia y leyenda.



- **Ruta por la Albufera paseando en Barca.** Su propuesta se basa en el recorrido de las aguas de la Albufera, que sirvieron de sustento a pescadores y cultivadores de arroz, que a su vez dan lugar a una rica gastronomía en la zona. La Albufera de Valencia es sin duda un paraje de gran interés ecológico y desconocido para los turistas. Se puede disfrutar de la serenidad que ofrece el lago y observar los diferentes ecosistemas que conviven en él, una gran variedad de fauna y flora. Se ofrece un paseo en barca y visitan una barraca de las que aún se conservan, antigua casa de pescadores.
- **Sagunto Romano.** En esta visita guiada a Sagunto, a pocos kilómetros de Valencia, se visitan recursos turísticos que manifiestan el testimonio de siglos y culturas que han pasado por esa ciudad.
- **Tour Gourmet.** Una ruta que mezcla dos de nuestras las costumbres gastronómicas, las Tapas y la cocina con nombre propio. Un recorrido por cuatro restaurantes en los que muestran algunos de los nombres destacados de la gastronomía típica probando una tapa con bebida en cada uno de los puntos de la ruta.

Otros productos distintos, innovadores que se pueden destacar son:

- Senderismo nocturno en un parque natural.
- Redescubre las constelaciones en plena naturaleza.
- Conoce las historias y leyendas de castillos.
- Templarios y leyendas
- Visitas a los mercados de la ciudad

A su vez el mercado B2B de visitas guiadas se encuentra desestructurado existiendo una oportunidad en la concentración de la oferta disponible. Por ello nace Zizerones, una plataforma que conecta a los viajeros que demandan actividades turísticas con una oferta de visitas guiadas de mayor valor añadido. Permitir la interacción entre usuarios pudiendo compartir información acerca de sus experiencias.

Y no solamente tienen claro el producto, sino también la clientela a la cual dirigirla, ya que proponen una oferta variada de visitas y actividades dirigidas viajeros (que no turistas tradicionales) nacionales e internacionales de 30 a 50 años que utilizan internet como herramienta de compra y fuente de información.

Como complemento a su actividad ofrecen a los guías de turismo una herramienta online disponible en web y móvil que les permite gestionar sus reservas de manera que la organización de su trabajo sea más fácil, por lo que otra ventaja que tiene esta iniciativa es que dinamiza el subsector de los guías turísticos.



Pero aunque la idea sea innovadora, distinta e integral, hay que señalar que los principios fueron difíciles. Como todo emprendedor, han tenido dificultades al iniciar el proyecto. Llevar a cabo un proyecto siempre lleva consigo una serie de complejidades, donde los promotores de la idea resuelven unas y aparecen otras. Pero forma parte de la experiencia que hace crecer a la Pyme turística y a los emprendedores que la desarrollan.

En este caso, las principales dificultades al iniciar Zizerones fueron hacer ver a los clientes que no era una empresa local de visitas guiadas, aunque como ellos mismos señalan “cuando comienzas tienes que focalizar el esfuerzo en una zona”.

Al iniciar el proyecto se encontraron con varias dificultades que les impidieron crecer al ritmo que les hubiera gustado. Por un lado, la barrera de entrada que tiene el sector turismo por tener que enfrentarse a empresas que ofrecen visitas guiadas desde hace muchos años, los intermediarios con plataformas digitales no estaban interesados en un proyecto local a nivel de ciudad o provincia, y si tenían mucho interés en que fuera a nivel nacional. Esto requería elaborar una propuesta de valor claramente diferenciadora e innovadora. Sin embargo, como su propuesta iba mucho más allá de la agencia tradicional, pudieron encontrar su nicho complementándose con estas empresas locales. El control de calidad de un servicio tan experiencial es otra de las complejidades a las que se enfrentaron, es complicado conocer la calidad de cada ruta que proponen los guías.

Cuando se habla que actualmente la clientela busca experiencias, ese llamado “turismo experiencial”, en esta empresa se puede buscar concretamente a lo que se refiere este término, fundamentalmente referido a las acciones de marketing turístico y ofrecido por pocos productos turísticos singulares que intentan “vivir la experiencia”.

En cuanto a la clientela, el objetivo fue iniciar el proyecto desde un mercado local, en su caso fue la Comunidad Valenciana, validar el concepto y consolidarlo a nivel regional. Actualmente la clientela tiene la siguiente distribución:

- Clientela nacional, 90 %
- Comunidad de Valencia, 60 %
- Resto Comunidades Autónomas, 40 %, con especial presencia de turistas procedentes de la Comunidad de Madrid, Cataluña, Murcia y Castilla La Mancha
- Clientela extranjera, 10 %, con especial presencia de turistas procedentes de Holanda, Bélgica e Italia



Los promotores lo tienen claro, a partir de aquí tienen dos grandes fases por delante, dos desafíos que harán que Zizerones.com sea un referente en este tipo de empresas turísticas a nivel integral:

- **Fase 1:** continuar con la expansión a nivel nacional.
- **Fase 2:** cuando tengan controlado esa parte del mercado, piensan en una expansión internacional.

En lo que hace referencia al mercado potencial que buscan, es el europeo, siempre con una visión a ampliar mercados internacionales. Los clientes procedentes de Reino Unido, Alemania y Francia son sus mercados estratégicos, considerando importantes los turistas rusos, italianos y escandinavos.

Para un producto turístico experiencial, utilizan técnicas de marketing experienciales, que les llevan, paradójicamente al marketing tradicional, las recomendaciones a amigos y familiares a consumir esos productos, a lo que le llamamos el “boca a boca”, que además de gratuito es el mejor de los canales de promoción existentes.

A nivel de desarrollo de estrategias de promoción, cabe resaltar la nueva web en elaboración, la cual será mucho más visual y atractiva a los “sentidos”, la cual estará traducida al Inglés, Italiano y Alemán (teniéndose previsto realizar también al Ruso). Con ello, pretenden conseguir un 50 % de turistas nacionales y otro 50 % de turistas extranjeros, diversificando más la clientela española, al dirigirlo a todas las Comunidades Autónomas y diversificar sus actuales mercados.

Por segmentos también tienen claro que su clientela objetivo no es el turistas de “sol y playa”, dirigiendo sus esfuerzos promocionales a la clientela:

- Turismo cultural
- Turismo Gastronómico
- Turismo de Naturaleza

Como modelo Start Up trabajan a base de pruebas. También realizan campañas de marketing online a través de Google, Facebook y plataformas de viajes donde pueden acceder a su público objetivo.

Otra de sus estrategias es la de potenciar la colaboración con portales de viajes que están ofreciendo ya estos servicios de guías turísticos, para ello han optado por el cambio de su portal, con cambio de mensajes haciéndolos mucho más experiencial, dirigiéndolo a un público que está más interesado en “conocer a las personas, conocer las historias”, huyendo de los productos enlatados y masificados.



En cuanto a sus proyectos futuros, tal y como se ha señalado anteriormente, se puede resumir, tal y como señala su CEO, Luis Noé, “ampliar nuestra oferta de producto a mercados internacionales formando la mayor comunidad de rutas y actividades guiadas por guías locales de Europa”.

4. La innovación

La Innovación aportada por Zizerones parte de poder responder a la pregunta ¿qué herramientas serían útiles para los guías turísticos?. A partir de ahí, y una vez que se reunieron con guías de distintas ciudades y actividades, llegaron a la conclusión de que tenían que mejorar la plataforma para que Zizerones fuera un aliado de los guías turísticos. Como conclusión general llegaron a la afirmación compartida de que “no hay iniciativas que apoyen a los guías turísticos a mejorar su trabajo”.

De esta forma, ofrecieron un proceso de cooperación e integración basado en plataformas que unían los procesos del “saber hacer” con la “tecnología” disponible actualmente para ofrecer:

- Ayuda en la gestión
- Ayuda en la comercialización
- Ayuda tecnológica

De esta forma, se generaría valor e innovación para Zizerones, para los guías turísticos y para la clientela que usaran estos servicios turísticos. Sobre todo, hacen especial énfasis en que al ser conscientes de que uno de los principales problemas que tiene esta actividad es el intrusismo, tienen que trabajar de forma conjunta con ellos, aportando valor y diferenciación a la hora de prestar este servicio turístico.

La descripción tecnológica de su producto se puede sintetizar en ofrecer un marketplace accesible a través de internet, que reúne la oferta de guías de turismo, empresas de actividades y lugares con programación propia de visitas guiadas. Todo ello con un componente de innovación en la oferta que proponen y en la distinción de otras ofertas tradicionales.

La innovación aportada radica en reunir en un único lugar toda la oferta de actividades de este tipo, haciéndola accesible a viajeros que organizan su viaje por internet. Facilitar la comercialización de este tipo de servicios a clientes individuales que pueden participar en rutas guiadas y, por lo tanto, generar un mayor negocio al sector de los guías turísticos.



Zizerones ofrece un servicio turístico diferente a lo existente. Agrupa a la oferta desagregada a nivel local, dándole visibilidad y ofreciéndole de forma integrada a los turistas que requieren un producto, servicio o ruta que no podrían obtener de otra forma, tanto pudiendo obtenerlo de forma individual como agrupada. El objetivo de la “visibilidad” es esencial, ofertando solo a guías turísticos que sean profesionales, que generen valor añadido, sean titulados y estén legalizados, huyendo en todo momento de la oferta ilegal existente.

La clave competitiva de éxito radica en que al igual que el resto de servicios de turismo que ya han dado el salto a internet, hoteles, vuelos, restaurantes, etc. el sector de los guías de turismo necesita contar con nuevas herramientas que le permitan aprovechar todas las oportunidades que ofrece internet. Consciente de ello, Zizerones lanza su propuesta empresarial, estimando que en pocos años consolidarán su proyecto, al igual que se han consolidado el de otros subsectores turísticos, y podrán expandirse en todo el territorio nacional, e incluso internacional.

Otra de las ventajas de Zizerones a la hora de diseñar esta iniciativa y articularla como un producto innovador y diferente a lo existente en el mercado, ha sido que el CEO del mismo es guía turístico desde hace años y por ello dispone del conocimiento del servicio a prestar, de las técnicas profesionales, a lo que se le une el conocimiento tecnológico del equipo la faceta innovadora, que hace de esta Pyme un proyecto muy competitivo en el medio y largo plazo, sobre todo por partir del elemento de “vivencias de experiencias” como la base de su proyecto.

Actualmente están integrados en los colectivos de emprendedores de Pymes, teniendo como reconocimiento a su breve existencia, el otorgado por el Instituto Valenciano de Tecnología Turística.

Como proyectos innovadores de futuro, la empresa tiene previsto lanzar la estrategia “Zizerones pro”, que consistirá en un hub de servicios que permita optimizar el trabajo de los guías de turismo, empresas y lugares con programación de visitas guiadas.

Zizerones tiene como proyecto ofrecer información turística de forma gratuita en su web, tanto de ciudades, recursos, como de rutas, ya que consideran que este servicio otorga al futuro cliente de la posibilidad de compaginar la ruta que puedan disfrutar con las vivencias del destino. Son conscientes de que esta iniciativa les puede restar algunos clientes, pero también están convencidos que de esta forma su empresa ganará en calidad, seriedad, valor añadido e innovación.



Otro proyecto a corto plazo que tienen es realizar los distintos procedimientos para obtener la Q de Calidad, con el objeto de mejorar tanto en sus procedimientos internos como en los servicios que ofrecen a los clientes y relaciones con sus proveedores.

5. La cultura organizativa

Zizerones está formado por personal cualificado, todos ellos licenciados universitarios. Además, destaca también su juventud, ya que la media de edad puede estar entorno a los treinta años.

Luis Noé, el líder del proyecto, además de ser guía de turismo, es licenciado en Humanidades, Mónica Nicolás, responsable de operaciones es licenciada en ADE y Marketing, Alberto Pérez, responsable de desarrollo web, es Ingeniero informático, María Bernal, responsable de marketing es licenciada en ADE internacional, y Vicenc Lletí, responsable de diseño, es licenciado en diseño gráfico.

En cuanto a su estructura departamental, Zizerones también innova al respecto, huyendo de organigramas y de decisiones unilaterales, diseñándose como una estructura horizontal, con Luis Noé como CEO del proyecto.

Otro de los retos de Zizerones es la formación continua de sus empleados, tanto actuales como los que puedan tener en un futuro, por lo que basan la competitividad turística de la empresa en un plan de formación integral y destinado a todo el equipo. Desde el inicio han apostado por personas con gran iniciativa y proactividad, y ofrecen una formación en cada área de los conocimientos que se requieran y no se tengan en un inicio.

Como formación esencial destaca la relacionada con Google y sus distintas herramientas (mapas, analíticas, diseño, etc.), aprovechando también las sesiones de mejora de gestión de empresas que de forma continuada se celebran en el vivero de empresas en el que se localizan.

Zizerones son conscientes del activo que genera su integración en colectivos de emprendedores y de asociaciones sectoriales, por ello, forman parte entre otras de la Asociación de Emprendedores Rurales de la Comunidad Valenciana, y colaboran con las asociaciones de guías turísticos Agutur y Apit.

Por el momento trabajan en la creación de producto y plataformas on line sin presencia activa en ferias temáticas, aunque si asisten a ferias de repercusión internacional como canal de promoción y difusión, teniendo previsto disponer de espacio propio



de trabajo en las próximas ferias internacionales, aunque no en formato de stand tradicional, por considerar que no es viable económicamente en esta fase del proyecto.

Por último, señalar que Zizerones, a pesar de estar en la fase de lanzamiento de la actividad, ya ha sido reconocida en Lanzadera y Conector como uno de proyectos a acelerar en su segunda edición en ambos casos. También ha sido seleccionada como un proyecto emprendedor por el Instituto Valenciano de Tecnología Turística, Invattur.

6. Organización y estrategia

La estrategia básica del proyecto empresarial se corresponde con las claves de futuro en el sector de los guías turísticos, y que desde Zizerones los resume en la innovación, la visibilidad, la cooperación y el diseño de productos experienciales. Y todo ello, para mejorar la unión entre turistas (demanda) y guías turísticos (oferta), para que de esta forma se mejore la satisfacción de los visitantes y los ingresos de los profesionales que se dedican a esta actividad.

De esta forma, Zizerones partió de un exhaustivo Plan de Empresa, ya que fue elegida por la iniciativa Lanzadera en 2014 entre más de 1.200 Pymes que se presentaron, siendo muchas de ellas extranjeras. Se seleccionaron sólo a 20, que compartían, bajo el punto de vista de comité de selección (entre los que estaban personas de reconocido prestigio del mundo de la empresa y de la Universidad) aspectos claves para la competitividad futura de la empresa, tales como su grado de innovación, diferenciación, mercado y producto ofrecido.

Lanzadera es un proyecto de capital totalmente privado impulsado por Juan Roig a través de la sociedad Lanzadera Emprendedores, S.L.U. Su iniciativa nace para ayudar a que líderes emprendedores creen empresas eficientes, que aporten valor e implanten un modelo empresarial sólido basado en el trabajo productivo, el esfuerzo y el liderazgo.

Dada la especial importancia de este programa de apoyo a las Pymes, a continuación se señalan los rasgos más interesantes de esta iniciativa, ya que se considera un buen ejemplo que se podría desarrollar en otras zonas, para el impulso y creación de Pymes turísticas innovadoras que generen empleo y riqueza y ayuden a mejorar la competitividad del destino:

- Financiación en préstamo de hasta un máximo acumulado de 200.000 € desembolsada en función de un plan de hitos a definir. Duración de la financiación variable y calendario de repago flexible, en función de la capacidad de generación futura del proyecto. Tipo de interés: EURIBOR + 0%, sin comisiones. Sin garantías ni avales personales



- Ayudar a identificar las necesidades, poniendo los medios para recibir la adecuada formación, interna o externa, que vaya a aportar valor al proyecto
- Cada proyecto contará con el apoyo de un Director de Proyectos, a través del cual se canalizará la interlocución y la asistencia de Lanzadera. Además, se tiene acceso a mentores con experiencia relevante en cada actividad.
- Lanzadera aporta y costea el soporte administrativo, legal, contable y laboral del proyecto durante el programa.
- Compartir espacio con otros proyectos brillantes contribuye a crear una atmósfera de intercambio de conocimientos y colaboraciones conjuntas. Además Lanzadera organiza eventos y charlas de interés empresarial.
- Posibilidad de obtener una ronda de inversión con capital semilla para aquellos emprendedores que concluyan el programa con éxito. En Lanzadera realizan jornadas “Demo Day” donde los emprendedores presentan su proyecto a inversores. Estos inversores podrán seguir el desarrollo del proyecto a lo largo del programa.

En este contexto, Zizerones aporta en sus productos toda la visión a nivel ambiental y de accesibilidad, necesarios para cualquier proyecto, pero mucho más en los relacionados con el sector turístico.

Un elemento fundamental en la esencia ambiental de Zizerones no es solo su apuesta como Pyme del sector servicios, sino también lo que es su visión de creación de productos con un marcado carácter de “sostenibilidad”, y no solo en el segmento del turismo de naturaleza, también en lo relacionado con los turismos de ciudad o cultural

En cuanto a la estrategia de expansión futura, ella se basa en dos grandes ejes, el relacionado con la innovación del producto y el relacionado con el diseño tecnológico basado en el elemento de la vivencia o la experiencia.

En cuanto a actuaciones de mejora de la competitividad futura de Zizerones, señalan fundamentalmente las siguientes:

- Factores tecnológicos
- Servicios personalizados
- Visibilidad profesional
- Mejora de la comunicación con sus clientes
- Productos diseñados con la base de la vivencia
- Añadir elemento de formas de vida, de relación humana en el servicio ofrecido



7. Innovación y aplicación de nuevas tecnologías en la empresa. Resumen y conclusiones

Zizerones es el ejemplo de una Pyme turística innovadora en casi todos sus aspectos. Es un proyecto empresarial que aunque en principio pueda parecer simple, era inexistente en el mercado, ya que se han desarrollado muchas experiencias afines en distintos subsectores turísticos, pero ninguno en el de los servicios turísticos guiados. La unión de la oferta y la demanda siempre es algo necesario, y aún más en una actividad donde la microsegmentación y el no ser un servicio “indispensable”, hace que iniciativas como las de Zizerones ayude a la mejora de la competitividad de un destino.

Además, aporta otra serie de elementos diferenciadores que ofrecen una nueva visión de las Pymes turísticas del futuro, tales y como son su componente “de vivir la experiencia”, la diferenciación de lo existente, la aplicación tecnológica a un producto turístico y el apoyo a un colectivo a través de diversos servicios.

Por último, señalar que además, otro elemento diferenciador de Zizerones, y que se resume en la unión de la innovación, la visibilidad, la cooperación y el diseño de productos experienciales.

4

SÍNTESIS FINAL Y DESAFÍOS DE FUTURO





En primer lugar hemos de señalar que tanto el amplio campo que abarca el sistema de actividades turísticas como la casuística que se da en el mismo, hacen difícil llegar a conclusiones muy generales en este trabajo. A pesar de ello hemos querido resumir y comentar las que hemos considerado como más importante para este área de estudio.

Hay que reconocer que la actividad turística en general ha recibido un fuerte impacto de innovación y de las nuevas tecnologías. El primero se justifica por la necesidad de crear nuevos productos para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, y para atender nuevas demandas originadas por los propios cambios tecnológicos, pero también por las nuevas formas de vida de una sociedad globalizada. El segundo, por la enorme influencia que en la actividad turística tiene la información y la comunicación, que han sido precisamente los aspectos en sobre los que más han influido las nuevas tecnologías (Tic's).

La mejor, más fácil y eficaz conexión entre los turistas, con los turistas, y entre los diferentes eslabones del proceso productivo y de consumo turístico, que se basan ante todo en las TIC'S, están dando lugar a grandes transformaciones en el mercado. La capacidad de liderarlos o adaptarse a ellos por las diferentes partes interesadas condicionará la competitividad de los diferentes destinos y empresas. Muchos de los casos comentados son una clara prueba de ello.

Por otra parte, si la adopción de nuevas tecnologías en turismo es sobre todo una cuestión de mentalidad y formación, la de innovación lo es de creatividad y liderazgo, o, si se prefiere, de capacidad de emprendimiento. En los casos examinados abunda sobre todo esta última, especialmente entre las empresas privadas.

Sin embargo, como hemos constatado en muchos de los casos expuestos, no es solo la innovación lo que llevó al éxito, sino también la buena gestión empresarial en la que, muchas veces hay que acudir al empleo y aplicación de las nuevas tecnologías. Algo similar se puede decir en los proyectos públicos desde la perspectiva de la eficiencia.

Es algo significativo que en muchos casos, las dificultades que nombran los entrevistados para desarrollar los proyectos son, por un lado, la "incomprensión" del entorno hacia su visión y propuestas, y los problemas de financiación de las mismas. Lo primero es habitual en el caso del turismo que, a pesar de su significado en la economía española, aun no es suficientemente entendido, incluso por los propios implicados. Lo segundo trasciende a la propia actividad turística, y más en los últimos años, y también repercute en la disponibilidad de fondos, públicos y privados.

También es significativo que raramente se menciona la ausencia de ayudas públicas, es más, si se hace es porque sirvieron de apoyo al emprendimiento. Sin embargo, los



proyectos realmente novedosos apuntan en casi todas las ocasiones los problemas financieros por la “incomprensión” de los mismos por parte de las entidades de crédito, resultando extraño la no aparición con más frecuencia en estos casos de entidades de capital – riesgo que los acojan, hecho que puede deberse también por la falta de experiencia de los propios emprendedores en este campo.

En cuanto a los modelos y estrategias de negocios, y organización y cultura empresarial hay una enorme diversidad, igualmente que en los proyectos públicos y mixtos, aunque podemos resaltar en estos últimos una más racional utilización de los recursos humanos, ya que con pocas personas se organizan y desarrollan proyectos de gran eficacia (por ejemplo, ACEVIN y el ICTE).

En cuanto al origen de las iniciativas, privadas, mixtas y públicas, estas dos últimas se dan sobre todo en los producto – destino y en la gestión turística, especialmente en busca de la calidad y la excelencia y generación de externalidades positivas dentro y fuera de la actividad turística (nuevos productos, internalización de la demanda, demanda complementaria,...), mientras que la privada están más vinculadas al suministro de los servicios con un alto valor añadido.

Un análisis más pormenorizado mostraría también como las “causas del éxito” tienen un fuerte componente territorial. Su origen está en la influencia que las variables de “entorno” tienen sobre la capacidad de emprendimiento, incluso en lo que hemos llamado “comprensión” del fenómeno turístico. En este caso no consideramos que nuestro análisis haya sido suficientemente amplio y detallado como para que denote esa variable de “inteligencia territorial”, pero conjeturamos que debe de existir.

La comercialización está íntimamente vinculada a la implantación de las nuevas tecnologías de TIC's en todos los casos muy por encima de otros sectores y actividades socioeconómicas. Buscadores, páginas web, redes sociales y demás, impregnan todos los casos examinados, aun cuando sus aportaciones estén más en la innovación de productos que en el empleo de las nuevas tecnologías. El turismo hoy día no se entiende sin información y comunicación avanzada.

En lo que a las ventajas competitivas se refiere, se basan sobre todo en la diferenciación de los productos, en un mejor y mayor acercamiento al cliente y en implantación de nuevas tecnologías más eficientes. En los casos de iniciativa pública, en una mejora de la gobernanza, diferenciación de destino y apoyo al emprendimiento. La gestión del conocimiento en los privados es limitada y muchas veces esporádica, en lo público es más institucional y permanente, pero no siempre es sólida.



El personal suele tener una cualificación media alta y la formación se reparte entre mecanismos usuales y en la propia empresa. Se considera muy importante por parte de los entrevistados la formación continua en turismo a causa de la capacidad de evolución de esta actividad y de las tecnologías en las que se asienta.

En cuanto a la equidad de género, las empresas y entidades presenta una fuerte presencia de la mujer, mayor que en otras actividades, aunque no en los puestos directivos ni en aquellos emprendimientos con fuerte presencia de la ingeniería de las comunicaciones o informática, generalmente con una participación mayoritaria de hombres.

Otro tema que se considera de vital importancia para el emprendedor privado es su capacidad de liderazgo, así como la visión de futuro del gestor público que concibe el proyecto desde lo público. Sin ella difícilmente podrían haberse llevado a buen fin la mayoría de los proyectos examinados.

La sostenibilidad está presente de un modo más o menos intenso en casi todos los casos, dependiendo del tipo que sea y de sus objetivos, pero en lo público aun más. Esta se entiende no solo en lo medioambiental, sino también en lo cultural y participativo.

Lograr una mayor competitividad es un objetivo que se encuentra de un modo más o menos explícito, está detrás de todas las actuaciones y en todos los casos, es una guía de innovación y de implantación y renovación tecnológica.

La expansión de los marcos territoriales aparece en la mayoría de los casos como una opción de futuro, en los que están operando en lo local, hacia lo regional, estos hacia lo nacional y finalmente casi todos tienen un horizonte internacional, cosa lógica en esta actividad con grandes mercados exteriores emergentes.

Sin duda, uno de los principales desafíos del turismo español es consolidar y aumentar esta línea de innovación y aplicación de las nuevas tecnologías. La necesidad de diversificar y personalizar la oferta con productos que respondan a las nuevas orientaciones de la demanda en áreas como la cultura, con una infinidad de recursos (patrimonio, gastronomía, tradiciones, espectáculos,...) la salud, donde Turespaña acaba de lanzar la marca Spaincares y formar un “cluster” con la Confederación Española de hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) y la Asociación Nacional de Balnearios (ANBAL), la Federación Nacional de Clínicas Privadas (FNCP) y la Federación Empresarial de la Dependencia (FED), la naturaleza, con los inmensos recursos naturales que poseemos, los deportes, como afición y como espectáculo, y los negocios (MICE).

Aparte de todo esto, el dinamismo de esta sociedad líquida que está provocando la aparición de un nuevo paradigma para su entendimiento, más notorio aun en el caso



del turismo, lleva a nuevas apuestas y proyectos, como son las aplicaciones en los campos de la telemetría, la inteligencia artificial, los Beacons y algoritmos, cada vez más frecuentes en los negocios turísticos.

Turismo, innovación y nuevas tecnologías van cada vez más unidos, y para un país eminentemente turístico como España es inevitable apostar porque esta unión funcione y sea fecunda en el futuro.

5

ANEXOS





1. Anexo 1. La Asociación Española de Agencias de Desarrollo Regional

Cataluña

ACCIÓ (Competitividad per l'empresa)

Passeig de Gràcia, 129 - 08008 Barcelona Tel.: 902627788 Fax: Contacto: Jordi Trote
Escribano jtrote@gencat.cat [visitar web >](#)

Canarias

ACISI - Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información
Calle Cebrián, nº 3 - - 35003 Las Palmas de Gran Canaria Tel.: 928 379 900 Fax: Con-
tacto: Antonio López Gulías alopez@itccanarias.org [visitar web >](#)

Castilla y León

ADE AGENCIA DE INNOVACIÓN, FINANCIACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN

C/ Jacinto Benavente, 2 - 47195 Arroyo de la Encomienda Tel.: 900 306090 Fax: Con-
tacto: Miguel Ángel Garrido Moyano info.ade@jcy.es [visitar web >](#)

La Rioja

ADER - Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja

Muro de la Mata 13-14 - - 26001 Logroño Tel.: 941 291 500 Fax: 941 291 543 Contacto:
Javier Ureña anamaria.alvarez@ader.es [visitar web >](#)

Andalucía

Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA

c/ Torneo, 26 - 41002 Sevilla Tel.: 955030703 Fax: 955030773 Contacto: Antonio
Galán Pedregosa secretariageneral@agenciaidea.es [visitar web >](#)

Castilla - La Mancha

D. G. de Economía, Competitividad y Comercio de la CONSEJERÍA DE EMPLEO Y
ECONOMÍA de CASTILLA LA MANCHA

Avda. de Irlanda, 14 - 45071 Toledo Tel.: 925269809 Fax: 925267872 Contacto: Espe-
ranza Gutierrez esgutierrez@jccm.es [visitar web >](#)



Comunidad de Madrid

D. G. de Economía, Estadística e Innovación Tecnológica de Madrid
Carrera de San Jerónimo, 13, 4ª planta - 28002 Madrid Tel.: 91 580 26 24 Fax: Contacto:
Enrique Morales carlos.casado@madrid.org [visitar web >](#)

Extremadura

Dirección General de Empresa y Actividad Emprendedora de la Junta de Extremadura
Paseo de Roma s/n - - 06800 Mérida Tel.: 924005475 Fax: 924005495 Contacto:
Candelaria Carrera Asturiano sofia.gonzalez@juntaex.es [visitar web >](#)

Aragón

IAF - Instituto Aragonés de Fomento
c/ Valenzuela, 9 - 50004 Zaragoza Tel.: 976702100 Fax: Contacto: Pedro Pardo ppardo@iaf.es [visitar web >](#)

Principado de Asturias

IDEPA-Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias
Parque Tecnológico de Asturias - 33428 Llanera Tel.: 985980020 Fax: 985264455 Con-
tacto: Rosendo Rojas rrojas@idepa.es [visitar web >](#)

Islas Baleares

IDI - Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears
Plaça Son Castelló 1 (POLÍGON SON CASTELLÓ) - 07009 Palma de Mallorca Tel.: 971
784 65 Fax: 971 784 65 Contacto: Margalida Vidanya mvidanya@idi.caib.es [visitar
web >](#)

Galicia

IGAPE- Instituto Galego de Promoción Económica .
Bª San Lazaro, Complejo Advo - 15703 Santiago de Compostela Tel.: 981 541187 Fax: Con-
tacto: Covadonga Toca CARús ctc@igape.es [visitar web >](#)

Región de Murcia

INFO- Instituto de Fomento de la Región de Murcia
Avda. de la Fama, 3 - 30010 Murcia Tel.: 968 36 28 00 Fax: 968 36 28 40 Contacto:
Francisco Martínez Ruíz francisco.martinez@info.carm.es [visitar web >](#)



Comunidad Valenciana

IVACE - Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial

Ciutat Administrativa 9 de Octubre - Torre 2 - C/ Castan Tobeñas 77 - 46018 Valen-

cia Tel.: 961 209 600 Fax: Contacto: Rafael Escamilla Domínguez [rafael.escamilla@](mailto:rafael.escamilla@impiva.gva.es)

impiva.gva.es [visitar web >](#)

Ceuta

PROCESA - Sociedad de Fomento de Ceuta

c/ Padilla s/n, edif. Ceuta Center, 1ª planta - 51001 Ceuta Tel.: 956 528 272 Fax: Con-

tacto: Sonia Marfil smarfil@procesa.es [visitar web >](#)

Melilla

PROMESA- Proyecto de Melilla S.A

Polígono Industrial Sepes - c/ Dalia, 26 - 52006 Melilla Tel.: 952 679 804 Fax: Contacto:

Carolina Gorgué Lucíañez gerente@promesa.net [visitar web >](#)

Cantabria

SODERCAN - Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria

Parque Científico y Tecnológico de Cantabria. c/Isabel Torres, 1 - 39011 Santander Tel.:

942 29 00 03 Fax: 942 76 69 84 Contacto: Javier Abad [bsanchez@gruposodercan.](mailto:bsanchez@gruposodercan.es)

es [visitar web >](#)

País Vasco

SPRI - Sociedad para la Transformación Competitiva - Eraldaketa Lehiakorrerako Sozietatea , S.A

Alameda de Urquijo, 36, edif. Pl. Bizkaia 4ª planta - - 48011 Bilbao Tel.: 94 403 70

00 Fax: Contacto: Txomin Olabarri tolabarri@spri.es [visitar web >](#)



2. Anexo 2. Listado de instituciones para la investigación y trasmisión del conocimiento sobre innovación y nuevas tecnologías en turismo

- Nombre de la institución:** INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA ESPAÑOLA

Direcciones: C/ Raimundo Fernández Villaverde 57, 28003 Madrid
Tfno. 91 533 10 00 - Fax 91 534 17 46 - info@icte.es

Contacto: Fernando Fraile. Director
Miguel Mirones. Presidente
- Nombre de la institución:** TH, Instituto Tecnológico Hotelero

Direcciones: C/ Orense, 32 28020 Madrid t +34 902 110 784 f +34 91 770 19 82
info@ithotelero.com

Contacto: Juan Molas. Presidente
- Nombre de la institución:** Agencia Valenciana de Turismo. Instituto Valenciano de Innovación tecnológica, INVAT-TUR

Direcciones: Paseo Tolls, nº2, 03502 Benidorm, Tel. (+34) 966870150, Fax (+34) 966870151, invattur@gva.es

Contacto: Javier Solsona
- Nombre de la institución:** SEGITTUR

Direcciones: C/ Orense, 58, 4ª 28020 Madrid Tel. 91 443 07 07 Fax. 91 443 04 17

Email: prensa@segittur.es

Contacto: Carlos Romero Dexeus
carlos.romero@segittur.es
- Nombre de la institución:** Parque Científico y Tecnológico de Turismo y Ocio

Direcciones: C/ Joanot Martorell, 15; 43480 Vila-seca (Tarragona) T +34 977 394 871 F +34 977 395 502 info@pct-turisme.cat

Contacto: Salvador Antón Clavé
- Nombre de la institución:** Andalucía LAB

Direcciones: Carretera Nacional 340, Km 189,6, 29604 Marbella, Málaga, telf. 951 70 46 30 C.P. 29604. Málaga

Contacto: José Luis Córdoba



7. **Nombre de la institución:** Water Business Development Manager at CEI e-MT
Direcciones: projectesaigua.ceiemta@udg.edu
Mob. (+34) 673004534
Parc Científic i Tecnològic de la Universitat de Girona. Edifici Jaume Casademont, C/ Pic de Peguera, 15. 17003, Girona.
Edifici Sant Domènec Plaça Ferrater Mora, 117071 Girona.
Project Manager at CEI e-MTA
e-mta@uib.es
Contacto: Xavier Xirgu, Dani Blasco y Antoni Arbona
Tel. (+34) 971 259 972
Edifici Son Lledó, 2a planta, Cra. de Valldemossa, km 7,5, 07122 Palma
MicrosoftInnovationCenter. TourismTechnologies(MICTT)

8. **Nombre de la institución:** CIDET Universidad de Antonio de Nebrija
Direcciones: Campus de la Berzosa, Hoyo de Manzanares 28240 Madrid
Tel- 91 452 11 01
Contacto: Manolo Figuerola
mfiguero@nebrija.es

9. **Nombre de la institución:** ESADECREAPOLIS
Direcciones: Av. Torre Blanca, 57 - 08173, Sant Cugat del Vallès - Barcelona - Spain
Telephone: +34 935 543 000
Contacto: Joseph Frances Valls

10. **Nombre de la institución:** TURITEC
Direcciones: Campus de Teatinos. Facultad de Turismo
Contacto: Antonio Guevara
aguevara@uma.es

11. **Nombre de la institución:** Tecnotur Jérez
Direcciones: Loma de Santi Petri S/N, Chiclana de la frontera, Cadiz, 11139,
Teléfono: +34 956492262
Fax: +34 956498009
Contacto: <http://www.tecnotur.es>
info@tecnotur.es

12. **Nombre de la Institución.** Consorcio de Tecnología y Turismo en Las Palmas de Gran Canaria
Dirección: Dirección: Edificio Polivalente II, Parque Científico y Tecnológico, Campus Universitario de Tafira



Código Postal: 35017

Ciudad: Las Palmas de Gran Canaria

Contacto: Carmelo León y Rafael Pérez, directores del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TiDES) y del Instituto para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación en Comunicaciones (IDeTIC) respectivamente.

Teléfono: (+34) 928 459905

Fax: (+34) 928 400040

E-Mail: direccion@idetec.eu



BIBLIOGRAFÍA





- O'Connor, P., Wolfram Höpken, Ulrike Gretzel (Eds.) (2008): *Information and Communication Technologies in Tourism, ENTER 2008, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, 2008*. Springer 2008 ISBN 978-3-211-77279-9
- ABELLA GARCÉS, S. GORGEMANS, S. MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A, y PÉREZ PÉREZ, M. (2004): "Implications of the internet - an analysis of the Aragonese hospitality industry". *Tourism Management*, Vol. 25, pp 603-613.
- Aguayo Maldonado, A., Caro Herrero, J.L, Gómez Gallego, I., Guevara Plaza. A., TURITEC 2006, libro de actas del VI Congreso Nacional Turismo y Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. Universidad de Málaga.
- AGUAYO, P. y AGUAYO, A. (2004): "Los sistemas de Información Geográfica en la promoción de destinos turísticos a través de la www. Proyecto SIG Serranía de Ronda". En TURITEC 2004, V Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Universidad de Málaga, 13-15 octubre 2004, pp 201-218.
- ÁGUILA, A. R. del, y PADILLA, A. (2001): "e-Business y comercio electrónico. Un enfoque estratégico". Editorial Rama, Madrid.
- AGUILÓ PÉREZ, E. (1996): "Factores de cambio en el turismo: políticas a desarrollar". En VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Pp 21-40.
- ALARCÓN, P (1996): "Los intermediarios turísticos. Su influencia en el producto Costa del Sol". En FUENTES GARCÍA, R.(1996): "El sector turístico en la provincia de Málaga". Colegio de Economistas de Málaga, Vol I, pp 283-309.
- ALBERT PIÑOLE, I (1990): "Gestión y técnicas de agencias de viaje". Editorial Síntesis, Madrid.
- ALBERT PIÑOLE, I (1999): "Gestión, productos y servicios de las agencias de viaje". Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.
- ALBERT PIÑOLE, I. BAYÓN MARINÉS, F., y CERRA CULEBRAS, J. (1999): "Agencias de viajes". Capítulo 34 de "50 años del turismo en España, un análisis histórico y estructural"; Dirección Fernando Bayón Maríné (1999). Editorial Centro de Estudios Ramon Areces, Madrid.
- ALCAZAR, B. del (2001): "Los canales de distribución y el sector turístico". Editorial ESIC, Madrid.
- ALTES MACHÍN, C. (1993): "Marketing y turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos". Editorial Síntesis, Madrid.



ANTÓN, S. y VILLALTA, E. (2004): "La presencia en Internet de los principales destinos turísticos del litoral mediterráneo español". En TURITEC 2004, V Congreso nacional turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones. Universidad de Málaga, 13-15 de octubre de 2004, pp 1-18.

ARCHADALE, G. (1993): "Computer Reservation System and Public Tourist Offices". *Tourism Management*, Vol. 14, pp 3-14.

Asociación Española de Comercio Electrónico, AECE (2001): "Estudio a 40 empresas del sector turístico en Internet AECE 2001". Asociación Española de Comercio Electrónico, Barcelona.

Ateljevic, J., Page, S., (eds), 2008. *Tourism and Entrepreneurship: Global Perspective*, Elsevier, Oxford.

BACKMAN, B. (1998): "Promoción, publicidad turística y nuevos medios de comunicación", en *Turismo Andaluz (1998): I Jornadas nacionales de turismo y medios de comunicación*. Turismo Andaluz S.A., Sevilla, pp 44-46.

BALLINA BALLINA, F.J. de la (1996): "La comunicación de los servicios turísticos". En VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Pp 203-224.

Banister, D and Marshall, S, 2000. *Encouraging Transport Alternatives: Good Practice in Reducing Travel*. The Stationery Office, London.

Banister, D. and Stead, D. 2004. *Impact of information and communications technology on transport*. *Transport Reviews*, 24 (5) (2004), pp. 611-632.

BAYÓN MARINÉ, F. (1999a): "La legislación turística". Capítulo 11 en BAYÓN MARINÉ, F. (1999): *50 Años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid. Pp 303-332.

BAYÓN MARINÉS, F. (1999b) "50 Años del Turismo Español. Un análisis histórico y estructural". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Beech, J., and Chadwick, S., (eds) (2009), *Modernización y calidad: en la administración del turismo*, Editorial Síntesis.

BEERLI, A. y MARTÍN, J. D. (2004): "Factors influencing destination image". *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, pp 657-681.

BENCKENDORFF, P. J. y BLACK, N.L. (2000): "Destination Marketing on the Internet: A case study of Australian Regional Tourism Authorities" *The Journal of Tourism Studies*. Vol. 11, mayo de 2000, pp 11-21



- BENCKENDORFF, P. J. y BLACK, N.L. (2000): "Destination Marketing on the Internet: A case study of Australian Regional Tourism Authorities" *The Journal of Tourism Studies*. Vol. 11, mayo de 2000, pp 11-21.
- Berry, L.L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006) 'Creating new markets through service innovation', *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 2, pp.56-63.
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism—Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 40-46.
- BIGNÉ, J. E., FONT, X. y ANDREU, L (2000): "Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo". Editorial ESIC, Madrid.
- BIGNÉ, J.E. y SIMÓ, J.L. (1999): "La cadena de comercialización del producto turístico". Colección Economía y Gestió, Nº 2: Planificación territorial y comercialización turística. Universitat Jaume I, Castellón. Pp 113-132.
- BORJA SOLÉ, L. de, y GOMIS, J.M. (1999): "El Sector turístico como paradigma de las economías relacionales". En *TURITEC 1999, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Universidad de Málaga, pp 237-248.
- BOULLÓN, R. (1990): "Planificación de espacios turísticos". Editorial Trillas, México D. F.
- Bows A, Anderson K, Peeters P. 2009. Air Transport, Climate Change and Tourism. *Tourism and Hospitality Planning & Development* 6(1): 7-20.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2012). Towards innovation in sustainable tourism research?. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 1-7.
- BRIZ, J, LASO, I. (2000): "Internet y Comercio Electrónico: características, estrategias, desarrollo y aplicaciones". ESIC Ediciones y Ediciones Mundi, Madrid.
- Brown, T. (2008) 'Design thinking', *Harvard Business Review*, June, Vol. 86, No. 6, pp.84-92.
- BUCK, M. (1988): "The role of travel agents and touroperator". En GODALL, B. y ASHWORTH, G. (1988): *Marketing in the tourism industry*. Routledge, Londres, pp 67-74.
- BUHALIS, D. (1998): "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, Vol. 19, pp 409-421.
- BUHALIS, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*. Vol. 21, pp 97-116.



- BUHALIS, D. y COOPER, C. (1998): "Competition or cooperation? Small and medium sized tourism enterprise at the destination". En LAWS, E. FAULKNER, B. Y MOS-CARDO, G. (1998): *Embracing and managing change in tourism*. Routledge. Londres, pp 307-323
- BUHALIS, D. y LICATA, M.C. (2002): "The future of etourism intermediaries". *Tourism Management*, Vol. 23, pp 207-220.
- Buhalis, D., (2003). *eTourism: information technology for strategic tourism management*. Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London ISBN 0582357403.
- Buhalis, D., and Costa, C., (eds), 2005, *Tourism Management Dynamics* Butterworth Heinemann ISBN-10: 0750663782
- BULL, A. (1994): "La economía del sector turístico". Alianza Editorial España. Madrid.
- BUTLER R.W. (1980): "The concept of a tourist area cycle of evolution". *Canadian Geographer*. Vol. 24, pp 5 -12. Pergamon press Ltd. Oxford.
- Camisón, C. V.M. Monfort-Mir (2012) *Measuring innovation in tourism from the schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*". *Tourism Management* 33(4) 776-789.
- CANO, V. y PRENTICE, R (1998): "Opportunities for endearment to place troughs electronic `visiting´: WWW homepages and the tourism promotion of Scotland", *Journal of Tourism Management*, VOL 19, pp 67-73.
- Carlsen, J., Liburd, J. J., & Edwards, D. *The Importance of Networks for Innovation in Sustainable Tourism*.
- Carreras, C., Ardèvol, E., Pagés, R., & Mancini, F. (2011). *Análisis automatizado de la movilidad del público en los museos: el proyecto Museum-Track*.
- CASTELLS, M. 1997: "La era de la información: economía sociedad y cultura". Alianza Editorial, Madrid.
- César Camisón , C., Monfort-Mir, V.M. (2012). *Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*. *Tourism Management*. Volume 33, Issue 4. Pages 776-789.
- Chesbrough, H. (2007) 'Business model innovation: it's not just about technology anymore', *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 6, pp.12-17.
- Chesbrough, H. (2011) *Open Services Business Models: Rethinking your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey Bass, San Francisco.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.



- Cho, Y. H., Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2002). Searching for experiences: The web-based virtual tour in tourism marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(4), 1-17.
- Chris Anderson, 2012, *Makers: The New Industrial Revolution*. Publisher: Crown Business; First edition (October 2, 2012) Language: English ISBN-10: 9780307720955 ISBN-13: 978-0307720955
- Chris Anderson, 2008, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Publisher: Hyperion; Revised edition (July 8, 2008) Language: English ISBN-10: 1401309666 ISBN-13: 978-1401309664
- COOPER, C. y BUHALIS, D. (1992): "Strategic management and marketing of small and medium sized tourism enterprises in the Greek Aegan Islands". En TEARE, R, ADAMS, D. y MESSENGER, R. (1992): "Managing projects in hospitality organizations". Casells, Londres, pp 101-123.
- CREER, J. D. (2004): "Advertising on traditional media sites: can the traditional business model be translated to the web?". *The Social Science Journal*, Vol. 41, pp 107-113.
- CRESPI CLADERA, R. y MARTÍNEZ-ROS, E. (2001): "Las tecnologías de la información y el sector servicios. Una aplicación al turismo". *Economía Industrial*, Nº. 340, pp 129-138.
- David E. Nye, 2007. *Technology Matters: Questions to Live With*. Publisher: The MIT Press; Reprint edition (August 24, 2007). Language: English. ISBN-10: 0262640678. ISBN-13: 978-0262640671
- Días, E. S., & Edwardes, A. J. *Information Flows in Nature Areas*.
- Días, E., Beinat, E., & Scholten, H. (2004). Effects of Mobile Information Sharing in Natural Parks. *Proceedings of ENVIROINFO*, 2, 11-25.
- Días, E., Rhin, C., Haller, R., & Scholten, H. *Adding Value and Improving Processes Using Location-Based Services in Protected Areas: The WebPark Experience*.
- DÍAZ, A. y VALLS, J. F. (2000): "El uso de las nuevas tecnologías en los destinos turísticos españoles". Ponencia presentada en ENTER 2000, Barcelona.
- DÍAZ, P., GUEVARA, A. y CARO, J. L. (2004): "Promoción turística de las Comunidades Autónomas en Internet". En *TURITEC 2004, V Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Universidad de Málaga. Pp 35-52.
- Dimitri Tassiopoulos (Editor) (2008) *New tourism ventures: an entrepreneurial and managerial approach*, Juta Pty Ltd, South Africa.



- DOOLIN, B., BURGESS, L y COOPER, J. (2002): "Evaluating the use of the web of tourism marketing: a case study from New Zealand". *Tourism Management* Vol. 23, pp 557-561.
- DOOLIN, B., BURGESS, L. y COOPER, J. (2000): "Extending the viability of MICA (Model of Internet Commerce Adoption) as a metric for explaining the process of business adoption of Internet commerce". Presentado en la International Conference on Telecommunications and Electronic Commerce, Dallas, Noviembre.
- Edensor, T. (2007). *Mundane mobilities, performances and spaces of tourism*. *Social & Cultural Geography*, 8 (2), 199-215.
- EDITUR (2001): "Internet para las Agencias de Viajes". Suplemento a la edición N° 2.135 de la Revista Editur.
- Elliott, A, Urry, J. 2010. *Mobile Lives*. Routledge.
- Espelt, N. G., Casellas, D. V., & Fernández, J. M. (2000). *Patrimonio cultural y turismo: nuevos modelos de promoción vía internet*. *Cuadernos de Turismo*, (6), 73-88.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1996): "El marketing turístico". Capítulo 7 en PEDREÑO MUÑOZ, A. y MONTFORT MIR, V.M (1996): "Introducción a la economía del turismo en España" Editorial Civitas, Madrid. Pp 247-273.
- ESTEBAN TALAYA, A. (1999): "La demanda turística". Colección Economía y Gestión, N° 2: Planificación territorial y comercialización turística. Universitat Jaume I, Castellón. Pp 77-88.
- ESTEBAN, A., MILLÁN, A. y MOLINA, A. (2000): "La comercialización de productos turísticos en Internet: implicaciones para las agencias de viaje". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, N° 39, Universidad de Málaga. Pp 15-35.
- ESTEBAN, A., MILLÁN, A., MOLINA, A. y MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2000): "El marketing de productos turísticos en Internet: oportunidades y amenazas para las agencias de viaje". En *TURITEC 2000, II Congreso Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Universidad de Alcalá.
- ESTEVE, R. (1998): "La gestión turística municipal en la capital de una zona turística: Málaga", En el Seminario *La gestión de la calidad en un municipio turístico*. Centro Internacional de Turismo de Andalucía. Marbella, Málaga. Pp 251-263.
- ESTEVEZ EGUIEGARAY, V. (1999): "Política de promoción del turismo". En AECIT (1999): *La Actividad turística en España 1998*. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid. Pp 81-104.



- FALKENSTEIN, H. (1997): "Nuevos medios y tecnologías de distribución en el sector turístico". Estudios Turísticos, Nº 134, pp 23-34. Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Madrid.
- FELDMAN, M.P. (2002): "The internet revolution and the geography of innovation". International Social Science Journal, Nº 54, pp 47-56.
- FERNÁNDEZ FUSTER, L. (1985): "Introducción a la teoría y técnica del turismo". Alianza Editorial, Madrid.
- FERNÁNDEZ TABALES, A. (2003): "Turismo en destinos litorales", En AECIT (2003): La actividad turística española en 2002. Asociación de Expertos Científicos en Turismo. Madrid, pp 399-409.
- FERNÁNDEZ, J.M., MORALA, B. y RODRÍGUEZ, A. (2002): "Información de interés turístico en las webs municipales: análisis empírico de su nivel de divulgación". En TURITEC 2002, IV Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Universidad de Málaga, 23-25 de octubre, pp 377-396.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1985): "Teoría económica del turismo". Alianza Editorial, Madrid.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1995): "Economía para la gestión de las empresas turísticas (producción y comercialización)". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- FORNES, M. A. (2000): "La comercialización vía Internet es el futuro". En GUILLEN HIDALGO, D. (2000): "Internet y hoteles. Tan lejos, tan cerca...". Tecno Hotel, enero, página 30.
- FOSTER, D. (1985): "Travel and tourism management". Editorial Macmillan. Londres
- FRAZIER, G. L. (1999): "Organizing and managing channels of distribution". Journal of the academy of marketing science. Vol 27, pp 226-240.
- FRENCH, T. (1998): "The future of global distribution system". Travel and Tourist Analyst, Nº 3, pp 1-17.
- FUENTES R. (1995): "El Turismo Rural en España". Editorial Ministerio de Turismo y Comercio, ISBN 84-8152-113-2.
- FUENTES, R. (2003): "El Sector Turístico en la Provincia de Málaga Vol I y Vol II". Director Coordinador. Colegio Oficial de Economistas de Málaga. Año 1996. ISBN: 84-922273-03 y 84-922273-1-1
- FUENTES R. (2004): "Observatorio Turístico de Interior de Andalucía". Editorial Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía.



- FUENTES R., ESTEVE R. (2005): "Economía, Historia e Instituciones del Turismo en España", Ed. Pirámide ISBN 84-368-1503-3.
- FUENTES R. (2011): "La Calle de Europa" Editorial Sopde, ISBN 84-7785-445-9.
- FUNDACIÓN TOMILLO (2002): "La tecnología de las empresas turísticas de España". Centro de Estudios Económicos Tomillo S. L.
- Furseth, P. I. and R.W. Cuthbertson (2103). The service innovation triangle: a tool for exploring value creation through service in
- Furseth, P-I., Cuthbertson, R.W. and Reynolds, J. (2011) 'Value driven service innovation: a framework for identifying the potential drivers of innovation', XX1st International RESER Conference, European Association for Research on Services, Hamburg, Germany, 7-10 September.
- FYALL, A., CALLOD, CH. y EDWARDS, B. (2003): "Relationship marketing. The challenge for destinations". Annals of Tourism Research. Vol 30, pp 640-659.
- Gallouj, F. and Djellal, F. (Eds.) (2010). The Handbook of Innovation and Services, Edward Elgar, Cheltenham.
- GAMBLE, P. (1990): "El efecto de la tecnología como ventaja competitiva". Papers de turismo, nº 4, pp 25-47.
- GARRIGOS SIMÓN, F., PALACIOS MARQUÉS, D. y LAPIEDRA ALCAMÍ (1999): "Las tecnologías de la información y las alianzas estratégicas como fuentes de ventaja competitiva en el sector turístico" En TURITEC 1999, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Universidad de Málaga, pp 221-236.
- GEE, C, Y., MAKENS, J.C. y CHOY, D. J. L. (1996): "The travel industry". ITP, International Thompson Publishing, Nueva York.
- Gil, A. M. L. (2003). La evaluación del medio para la práctica de actividades turístico-deportivas en la naturaleza. Cuadernos de Turismo, 12, 131-149.
- GOMEZ, A. y VELOSO, M. (2002a): "Marketing en Internet y en los medios digitales interactivos". Escuela de Negocio Caixa Nova, Santiago de Compostela.
- GOMEZ, A. y VELOSO, M. (2002b): "Economía digital y comercio electrónico". Escuela de Negocio Caixa Nova, Santiago de Compostela.
- GONZÁLEZ ABAD, F. (1999): "Nuevas tecnologías aplicadas a la distribución del producto turístico de las Pymes". Conferencia Impartida en TURITEC 1999, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Universidad de Málaga.



- GONZÁLEZ SORIA, J. (1999): "Tour operadores". Capítulo 37 en BAYÓN MARINÉS, F. (1999): 50 Años del turismo español. Un análisis histórico y estructural. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid. Pp 845-866.
- GOOSENS, C. (2000): "Tourism information and pleasure motivation". *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, pp 301-321.
- Gordon, S. (1999). The Virtual Museum-who needs it?. In *Archaeology in the age of the internet: CAA 97: computer applications and quantitative methods in archaeology: proceedings of the 25th anniversary conference* (p. 49).
- Grant, A.E. (Editor), y Meadows, J.H. (2012). *Communication Technology Update and Fundamentals* Publisher: Focal Press; 13 edition (August 1, 2012) Language: English.
- Gretzel, U., Rob Law, Matthias Fuchs (Eds.) (2010): *Information and Communication Technologies in Tourism, ENTER 2010, Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, February 10-12, 2010*. Springer Vienna 2010 ISBN 978-3-211-99406-1
- Gretzel, U., Christou, E., Sigala, M. (editors). (2012). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*. Surrey, Ashgate. ISBN: 1409420914.
- Gry Agnete Alsos , Dorthe Eide , Einar Lier Madsen (2014). *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*. Publisher: Edward Elgar.
- Guevara Plaza, A., Aguayo Maldonado, A., Caro Herrero, J.L. TURITEC 2008, libro de actas del VII Congreso Nacional Turismo y Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. Universidad de Málaga
- Guevara Plaza, A., Aguayo Maldonado, A., Caro Herrero, J.L. TURITEC 2010, libro de actas del VIII Congreso Nacional Turismo y Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. Universidad de Málaga.
- Guevara Plaza, A., Aguayo Maldonado, A., Caro Herrero, J.L. TURITEC 2012, libro de actas del VIII Congreso Nacional Turismo y Nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. Universidad de Málaga.
- GUEVARA, A., AGUAYO, A, GÁLVEZ, S. y CARO, J. L. (2003): "Informática aplicada al turismo". Ediciones Pirámide, Grupo Anaya, Madrid.
- GUEVARA, A., AGUAYO, A., GÁLVEZ S. y CARO, J. L. (1997): "Internet y Turismo". Editorial Miramar, Málaga.
- GUILLEN, D. (2000): "Internet y hoteles. Tan lejos, tan cerca...". *TecnoHotel*, enero, página 30.
- Hall, C. M., & Gossling, S. (Eds.). (2013). *Sustainable Culinary Systems: Local Foods, Innovation, Tourism and Hospitality*. Routledge.



- Hall, C. M., Timothy, D. J., & Duval, D. T. (2012). *Safety and security in tourism: relationships, management, and marketing*. Routledge.
- Hall, D. R. (1999). Conceptualising tourism transport: inequality and externality issues. *Journal of Transport Geography*, 7(3), 181-188.
- HANNA, J.R.P. y MILLAR, R.J. (1997): "Promoting tourism on the internet". Nota de Investigación en *Tourism Management*, Vol. 18, No. 7, pp 469-470.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2010). Culinary tourism—A case study of the gastronomic capital. *Journal of Culinary Science & Technology*, 8(1), 14-32.
- HEATH, E. y WALL, G. (1992): "Marketing tourism destinations, a strategic planning approach". John Wiley and Sons INC., EEUU.
- Hjalager, A. M. (2009). Cultural tourism innovation systems—the Roskilde Festival. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2-3), 266-287.
- HOFFMAN, D. L.y NOVAK T. (1996): "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations". *Journal of Marketing*, Vol 60, pp 50-68.
- HOLDER, J. S. (1992): "The need for public-private sector cooperation in tourism". *Tourism Management*, Vol 13, pp 157-162.
- HOLLOWAY, J. C. (1994): "The business of tourism". Addison Wesley Longman Limited. Essex. Cuarta edición.
- Höpken, W., Ulrike Gretzel, Rob Law (Eds.), 2009: *Information and Communication Technologies in Tourism, ENTER 2009, Proceedings of the International Conference in Amsterdam, The Netherlands, 2009*. Springer 2009 ISBN 978-3-211-93970-3
- HORNER, S., y SWARBROOKE, J. (1996): "Marketing tourism hospitality and leisure in Europe". International Thomson Business Press, Oxford, Inglaterra.
- Hong, J. S., & Tsai, C. T. (2010). Government websites for promoting East Asian culinary tourism: A cross-national analysis. *Tourism Management*, 31(1), 74-85.
- HOWIE, F. (2003): "Managing the tourist destination". Editorial Thomson, Londres.
- IVARS BAIDAL, J. A. (2004): "Tourism planning in Spain. Evolution and perspectives". *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, pp 313-333.
- JAFARI, J. (2002): "Enciclopedia del turismo". Editorial Síntesis, Madrid.
- Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*.
- KOTLER, P. (1997): "Marketing management. Análisis, planning, implementation and control". Prentice Hall International Editions. New Jersey, EEUU. Novena edición.



- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V., MIQUEL, S., BIGNÉ, J.E. y CÁMARA, D. (2000): "Introducción al Marketing". Prentice Hall. Madrid. 2ª Edición Europea.
- KOTLER, P., BOWEN, J, MAKENS, J., RUFÍN MORENO, R. y REINA PAZ, M.D. (2004): "Marketing para turismo". Editorial Pearson Educación, Madrid.
- L., FIGUEROA C. y BALTASAR, M. (2004): "Modelo de análisis de páginas web de cadenas hoteleras: el caso de España y Portugal". En TURITEC 2004, V Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Universidad de Málaga. 13-15 de octubre, pp 19-34.
- LAMBIN, J.L. (1995): "Marketing estratégico". McGraw Hill Interamericana de España. Madrid.
- Lamont, M. (2009). Reinventing the wheel: A definitional discussion of bicycle tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 14(1), 5-23.
- LANQUAR, R. (2001): "Marketing turístico: de lo global a lo local". Editorial Ariel S.A., Barcelona.
- Larsen J, Urry J, Axhausen KW. 2007. Networks and tourism: mobile social life. *Annals of Tourism Research* 34(1): 244-262.
- Larsen, J., Urry, J., & Axhausen, K.W. (2007). Networks and tourism: Mobile social life. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 244-262.
- Latiesa, M., & Paniza, J. L. (2006). Turistas deportivos. Una perspectiva de análisis. *Revista internacional de sociología*, 64(44), 133-149.
- Law, R. Matthias Fuchs, Francesco Ricci (Eds.), 2011: *Information and Communication Technologies in Tourism 2011 - Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, January 26-28, 2011*. Springer Vienna 2011 ISBN 978-3-7091-0502-3
- LAWS, E., FAULKNER, B. y MOSCARDI, G. (1998): "Embracing and managing change in tourism". Routledge. Londres.
- LICKORISH, L. J. (1991): "Developing a single European tourism policy", *Tourism Management*, Vol. 12, nº 3, pp 178-184.
- LINDSAY, P. (1992): "CRS supply and demand". *Tourism Management*, Vol. 13, pp 11-14.
- LITAN, R. E. y RIVLIN, A. M. (2001): "The economy and the internet: what lies ahead?" *Information Impacts Magazine*, abril.
- Liu, I., Norman, W. C., & Pennington-Gray, L. (2013). A Flash of Culinary Tourism: Understanding The Influences of Online Food Photography on People's Travel Planning Process on Flickr. *Tourism Culture & Communication*, 13(1), 5-18.



- Liu, I., Norman, W. C., & Pennington-Gray, L. (2013). A Flash of Culinary Tourism: Understanding The Influences of Online Food Photography on People's Travel Planning Process on Flickr. *Tourism Culture & Communication*, 13(1), 5-18.
- LONG, J. (1994): "Local authority tourism strategies : a British appraisal". *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 5, 2, pp 17-23.
- Long, L. M. (Ed.). (2013). *Culinary tourism*. University Press of Kentucky.
- LÓPEZ MUÑOZ, J., ROSELLÓ, F. y AREITIO, J. (1999): "Problemática de seguridad para el comercio electrónico en el sector turístico". *TURITEC 1999, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Universidad de Málaga. Pp. 99-110.
- LOVELOCK, C.H. (1997): "Mercadotecnia de servicios". Prentice Hall, México. Tercera Edición.
- Lumsdon, L. M., & Page, S. J. (Eds.). (2007). *Tourism and Transport*. Routledge.
- Lumsdon, L., & Page, S. J. (2004). Progress in transport and tourism research: reformulating the transport-tourism interface and future research agendas (pp. 1-27). Elsevier Science Ltd.
- Lumsdon, L., Owen, E., & Page, S. J. (2004). *Tourism transport: the green key initiative*. *Tourism and transport: issues and agenda for the new millennium*, 157-169.
- LUQUE, T. (1997): "Investigación de marketing: fundamentos". Editorial Ariel S. A., Barcelona.
- Lyons, G. (2002) Internet: new technology's evolving role, nature and effects on transport, *Transport Policy*, 9(4), pp. 335-346.
- Lyons, G. and Kenyon, S. (2003) Social Participation, Personal Travel and Internet Use. *Proceedings of the 10th International Conference on Travel Behaviour Research*, Lucerne, 10-15 August.
- MACHNIK, A. (2013). Nature-based tourism as an introduction to ecotourism experience-a new approach. *Journal of Tourism Challenges & Trends*, 6(1).
- MACIAS, M. (1999): "Nuevas tecnologías aplicadas a la distribución turística. Oficina telemática de servicios turísticos de Andalucía". En *TURITEC 1999, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Universidad de Málaga, pp 429-446.
- MAJÓ, J. y GALI, N. (2002): "Internet en la información turística" En *TURITEC 2002, IV Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*, Universidad de Málaga, pp 411-426.



- Malcolm Gladwell, 2008. *Outliers: The Story of Success*. Publisher: Little, Brown and Company; 1 edition (November 18, 2008). Language: English. ISBN-10: 0316017922. ISBN-13: 978-0316017923
- MARCH, R. (1994): "Tourism marketing myopia". *Tourism Management*, Vol 6, pp 411-415.
- MARCHENA, M. (1996): "La promoción y comercialización de los productos turísticos desde el desarrollo regional". En VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Pp 241-256.
- MARCHENA, M. y REPISO, F. (1999): "Nuevas tendencias turísticas. algunas reflexiones en torno a la promoción". Colección *Economía y Gestió*, Nº 2: *Planificación territorial y comercialización turística*. Universitat Jaume I, Castellón. Pp 11-24.
- MARTÍN VALLES, D. (1999): "Las tecnologías de la información y el turismo". *Estudios Turísticos*, nº 142, pp 3-24. Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Madrid.
- Marty, P. F., Rayward, W. B., & Twidale, M. B. (2003). *Museum informatics*. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 259-294.
- McINTOSH, R.W., GOELDNER, C. R. y RITCHIE, J. R. B. (1995): "Tourism: principles, practices philosophies". John Wiley and Sons, inc, Nueva York, séptima edición.
- MEEKER, M. (2001): "La publicidad en Internet". Ediciones Granica S.A. Difusa, Barcelona.
- Michio Kaku, 2011, *Physics of the Future: How Science Will Shape Human Destiny and Our Daily Lives by the Year 2100*. Publisher: Anchor; Reprint edition (February 21, 2012) ISBN-10: 9780307473332. ISBN-13: 978-0307473332. .
- MIDDLETON, V.T.C. (1994): "Marketing in travel and tourism", Butterworth, Heinemann, Oxford.
- MIGUELSANZ, A. (1999): "El papel de las Comunidades Autónomas". Capítulo 13 en BAYÓN MARINÉS, F. (1999): *50 Años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid. Pp 381-400.
- Minghetti, V., Moretti, A., & Micelli, S. (2000). 'Intelligent' Museum As Value Creator On The Tourism Market: Towards A New Business Model. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2000* (pp. 114-125). Springer Vienna.
- MINGHETTI, V.; MORETTI, A. Y MICELLI, S. (2002). Reengineering the museum's role in the tourism value chain towards an IT business model. *Information Technology & Tourism*. Vol. 4 pp.131-143.



- MIRABELL, O. (2000): "Aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación en el turismo: retos y oportunidades". En TURITEC 2000, II Congreso Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Universidad de Alcalá.
- Mokhtarian, P. (2003) Telecommunications and travel. The case for complementarity, *Journal of Page, S. (1994). Transport for tourism. A Companion to Tourism*, edited by Lew, Alan A, C. Michael Hall, and Allan M. Williams, 146-158.
- Molz, J. G. (2007). Eating Difference The Cosmopolitan Mobilities of Culinary Tourism. *Space and Culture*, 10(1), 77-93.
- MONFORT MIR (1996): "El institut turistic valenciá (ITVA) y la promoción turística de la Comunidad Valenciana". En VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.
- Monfort, C. C. (2005). El estudio sobre el impacto de las nuevas tecnologías en el público de los museos. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, (5), 39-42.
- Monfort, C. C. (Ed.). (2009). *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos (Vol. 5)*. Editorial UOC.
- MONTIEL, M.F. (2002): "Promoción turística en Internet: las TICs como herramientas de divulgación e información". En TURITEC 2002, IV Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Universidad de Málaga, pp 537-550.
- Moreno, A. I. F. (2014). Reseña: La realidad aumentada y su aplicación en el patrimonio cultural. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 12(1), 494-496.
- Mundet, L., & Coenders, G. (2010). Greenways: a sustainable leisure experience concept for both communities and tourists. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(5), 657-674.
- NEEDHAM, P. (2000): "Trends and issues in the European travel industry". *Travel and Tourism Analyst*, N° 6, pp 83-100.
- NIELSEN J. (2000): "Designing web usability". New Riders Publishing, Indianapolis.
- O`CONNORS, P. (2000): "Electronic information distribution in tourism hospitality". Cab International, Reino Unido.
- O`CONNOR, P. y FREW, A.J. (2000): "Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector". En FESENMAIER, D.R., KLEIN S. y BUHALIS, D.(2000): *Information and communication technologies in Tourism 2000*. Springer Wie New York. Barcelona, pp 324-335.



- Okumus, B., Okumus, F., & McKercher, B. (2007). Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destinations: The cases of Hong Kong and Turkey. *Tourism Management*, 28(1), 253-261.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1996): "Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística". Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998): "Introducción al turismo". Dirección: Amparo Sancho. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Page, S. (2005). *Transport and tourism: Global perspectives*. Pearson Education.
- PALACIOS MARQUES D., LAPIEDRA ALCAMÍ, R. y GARRIGOS SIMÓN, F. (1999): "Hacia una mayor competitividad en la empresa turística mediante la utilización de estrategias de comercio electrónico". En *TURITEC 1999, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*, Universidad de Málaga, pp 111-120.
- PALMER, A. (1996b): "Relationship marketing : A universal paradigm or management fad?". *The Learning Organization*, Nº 3, pp 18-25.
- PALMER, A. y MAYER, R. (1996a): "Relationship marketing, a new paradigm for the travel and tourism sector". *Journal of Vacation Marketing*. Nº 2, pp 326-333.
- PALMER, J. (1997): "The use of technologies in hotel marketing" . *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 3, pp 164-169.
- PEARCE, D. (1988): "Tourism and regional development in the European Community". *Tourism Management*, Vol 9, pp 13 - 22.
- PEDREÑO MUÑOZ, A. y MONTFORT MIR, V.M (1996): "Introducción a la economía del turismo en España". Editorial Civitas, Madrid.
- Peeters P, Landré M. 2012. The emerging global tourism geography - an environmental sustainability perspective. *Sustainability*4(1): 42-71.
- Peeters PM, Dubois G. 2010a. Tourism travel under climate change mitigation constraints. *Journal of Transport Geography* 18: 447-457.
- Peters P. 2006. *Time, innovation and mobilities: travel in technological cultures*. Taylor & Francis: London.
- Plummer, R., Telfer, D., Hashimoto, A., & Summers, R. (2005). Beer tourism in Canada along the Waterloo-Wellington ale trail. *Tourism Management*, 26(3), 447-458.
- POMPL, W. y LAVERY, P. (1993): "Tourism in Europe, structures and developments". Cab International, Oxford.



- POON, A. (1993): "Tourism, technology and competitive strategies". Cab Internacional, Oxon, Gran Bretaña.
- Radzuwan, R., Khor, P. H., & Lim, K. C. (2012). Sport events tourism and the internet marketing: A case of Monsoon Cup Terengganu.
- RASTROLLO, M. A (1999): "Bases para un modelo explicativo de la empresa en la economía del conocimiento: El concepto de empresa ampliada". Aplicación a la empresa turística. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Málaga.
- RASTROLLO, M. A. y ALARCÓN, P. (1999): "El turista ante el comercio electrónico". Revista de Estudios Turísticos, Nº 142, pp 97-116. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Madrid.
- RASTROLLO, M. A. y ALARCÓN, P. (2000): "The competitiveness of traditional tourist destination in the information economy". En FESENMAIER, D. R. , KLEIN, S. y BUHALIS, D. (2000): Information and communication technologies in tourism 2000, Springer Wien New York, pp 209-217.
- REIME, M. y HAWKINS, C (1979): "Tourism development: a model for growth". Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 20, pp 67-74.
- Ringuet-Riot, C., & James, D. A. (2013). Innovating to grow sport: The wider context of innovation in sport. PROCEEDINGS OF ASTN1 (1), 2013, 1(1), 40.
- ROBLES TASCÓN, A. (1996): "La promoción turística de Asturias". En VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.
- RODRÍGUEZ ARDURA, I. (2002): "Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información". ESIC Ediciones - Ediciones Pirámide, Madrid.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I (1996): "La comunicación de los servicios turísticos". En VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Pp 175-202.
- RODRÍGUEZ, A. (2004): "El Sector del Turismo Profesional: Agencias de viaje VS. Internet". En TURITEC 2004, V Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Universidad de Málaga, pp 345-354.
- Roman Egger and Dimitrios Buhalis (editors), 2008, eTourism Case studies: Management & Marketing issues in eTourism, ISBN 0750686677, Butterworth Heinemann Oxford.



- RUFÍN MORENO, R. (2002): "Comercio electrónico de las empresas turísticas: la función de las entidades financieras respecto a la seguridad en el pago". Estudios turísticos, Nº 153, pp 3-17. Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Madrid.
- Russo, A. P. (2007). Portales culturales: E-culture para un desarrollo sostenible en regiones turísticas. Scripta Nova. Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, 8.
- Schäfer A, Victor DG. 2000. The future mobility of the world population. Transportation Research - A 34: 171-205.
- SCHETTLER, W. (1994): "Impact of new information technologies on tourism industry and businesses". Revue de Turisme, nº 2, pp 2-8.
- Schweibenz, W. (1998, November). The "Virtual Museum": New Perspectives For Museums to Present Objects and Information Using the Internet as a Knowledge Base and Communication System. In ISI (pp. 185-200).
- SERRA, A. (1998): "El impacto de las GDS sobre las agencias". Nexotour, Nº 100, pp 2. Abril.
- SERRA, J. (1996): "Presentación del estudio de opinión sobre las actitudes ante los multimedia y las telecomunicaciones". En ESADE: "Multimedia y Telecomunicaciones al servicio del turismo", Estudios de Gestión turística, Nº 2 Suplemento Editur, pp 23-26. Octubre.
- SHELDON, P. J. (1997): "Electronic informations technology". CAB International, Reino Unido.
- SHELDON, P. J. (1997): "Electronic informations technology". CAB International, Reino Unido.
- Simonsen, P. S., Jørgensen, B., & Robbins, D. (1998). Cycling tourism. Unit of Tourism Research at Research Centre of Bornholm.
- Skov, M. (2009). The reinvented museum: Exploring information seeking behaviour in a digital museum context. København, Faculty of Humanities, Royal School of Library and Information Science,
- Smith, S. L., & Xiao, H. (2008). Culinary tourism supply chains: A preliminary examination. Journal of Travel Research, 46(3), 289-299.
- Sorensen, F. (2007). The geographies of social networks and innovation in tourism. Tourism geographies 9(1) 22-48.
- Stierand, M., & Lynch, P. (2008). The art of creating culinary innovations. Tourism and Hospitality Research, 8(4), 337-350.



- STIPANUK, D. M. (1993): "Tourism and technology". *Tourism Management*. Vol 14, pp 267-278.
- STRAUSS, J. y FROST, R. (1999): "Marketing on the Internet. Principles of online marketing". Prentice Hall, New Jersey, EEUU.
- SUREDA, J. (1998): "La gestión turística de los municipios españoles" En el Seminario La gestión de la calidad en un municipio turístico, Centro Internacional de Turismo de Andalucía. Marbella, Málaga. Pp 87-114.
- SUSSER, B. y ARIGA, T. (2004): "Teaching e-commerce web page evaluation and design: a pilot study using tourism destination sites". Artículo pendiente de publicación en la revista *Computers and Education*. Aceptado el 1 de noviembre de 2004.
- SUSSMAN, S. Y BAKER, M. (1996): "Responding to the electronic marketplace: Lessons from Destination Management Systems". *International Journal of Hospitality Management*, Vol 15, pp 15. Pp 99-112.
- SWARBROOKE, J. y HORNER, S. (1999): "Consumer behavior in tourism". Butterworth Heinemann, Oxford.
- SWEENEY, S. (2000): "Internet marketing for your tourism business. Proven techniques for promoting tourist-based business over the Internet". Maximun Press, Estados Unidos.
- TAMAYO, B. (1997): "Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías" Fundación COTEC.
- TAYLOR, G.D. (1980): "How to match plan with demand: a matrix for marketing". *International Journal of Tourism Management*, Vol. 1, pp 56-60.
- Tayyaran, M. R. and Khan, A. M. (2003) The effects of telecommunications and intelligent, transportation systems on urban development, *Journal of Urban Technology*, 10(2), pp. 87-100.
- Thether, B.S. (2005) "Do services innovate (differently)? Insights from the Innobarometer Survey" *Industry Innovation* 12. 153-184.
- Thrun, S., Bennewitz, M., Burgard, W., Cremers, A. B., Dellaert, F., Fox, D., & Schulz, D. (1999). MINERVA: A second-generation museum tour-guide robot. In *Robotics and automation, 1999. Proceedings. 1999 IEEE international conference on* (Vol. 3). IEEE.
- TORRES BERNIER, E. (1996): "Las megatendencias en el sector turístico". En VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Pp. 11-20.



- TORRES BERNIER, E. (2004): "Del turismo en la política económica a la política económica del turismo". *Quaderns de Política Económica. Revista electrónica. 2ª época. Vol. 7, Mayo - Agosto 2004.*
- TRIBE, J. (2000): "Economía del ocio y el turismo". Editorial Síntesis, Madrid.
- Trott, P. (2012) *Innovation Management and New Product Development*. Harlow: Prentice Hall.
- TRUITT, L., TEYE, V. y FARRIS, M. (1991): "The role of Computers Reservations Systems: internacional implications for the tourism industry". *Tourism Management, Vol 12, pp 21-36.*
- TYLER, C. (2000): "Ticketing and distribution in the airline industry". *Occasional Study para Travel and Tourism Intelligence, N° 2, 2000.*
- UBIerna GÓMEZ, F. (1999): "El Comercio Electrónico y la Planificación Estratégica". En *TURITEC 1999, I Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Universidad de Málaga, pp121-130.
- URIAL, E., MONFORT, V. M., FERRI, J. y FERNANDEZ DE GUEVARA, J. (2000) *El Sector Turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo. Valencia.
- URIAL, E., MONFORT, V. M., FERRI, J. y FERNANDEZ DE GUEVARA, J. (2000) *El Sector Turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo. Valencia.
- Urry, J. and Lyons, G. (2005) *Travel time use in the information age. Transportation Research Part A, 39 (2005), pp. 257-276*
- Urry, J., & Grieco, M. (Eds.) (2012). *Mobilities: new perspectives on transport and society*. Farnham : Ashgate Publishing Ltd.
- VALDÉS PELAEZ, L. (1996): "Actuaciones en materia turística de la Unión Europea". En *VALDÉS PELAEZ, L., y RUIZ VEGA, A. (coordinadores) (1996): Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Pp 317-336.
- VALDÉS PELAEZ, L. (2004): "La política turística de la Unión Europea". *Quaderns de Política Económica. Revista electrónica, Vol. 7, mayo- agosto 2004.*
- VALDÉS PELAEZ, L. y RUIZ VEGA, A. (coordinadores)(1996): "Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales". Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.
- VALLS J. F. (1996): "Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno". Ediciones Deusto. Bilbao.



- VALLS J. F. (1996): "Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno". Ediciones Deusto. Bilbao.
- Veirum, N. E., & Christensen, M. F. (2011). If it's not on the Net it doesn't exist. *Museum Management and Curatorship*, 26(1), 3-9.
- VELLAS, F. y BECHEREL, L. (1999): "The international marketing of travel and tourism", Macmillan, Londres.
- VELLAS, F. y BECHEREL, L. (1999): "The international marketing of travel and tourism", Macmillan, Londres.
- Vergara, E. A. (2011). Lazos de luz azul: museos y tecnologías 1, 2 y 3.0 (Vol. 7). M. A. Brouard (Ed.). Editorial UOC.
- VIALLE, O. (1994): "Los Sistemas Mundiales de Distribución en la industria turística". Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- VIALLE, O. (1994): "Los Sistemas Mundiales de Distribución en la industria turística". Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- VOGELER RUIZ, C. y HERNANDEZ ARMAND, E. (1997): "El mercado turístico, estructura, operaciones y procesos de producción". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid
- VOGELER RUIZ, C. y HERNANDEZ ARMAND, E. (1997): "El mercado turístico, estructura, operaciones y procesos de producción". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Walder, K., K Bailey and A.S. Perez (2006) *Innovation and Product development in Tourism: Creating Sustainable Competitive Advantage*. Berlin, Germany: Erich Schmith Verlag.
- Walder, K., K Bailey and A.S. Perez (2006) *Innovation and Product development in Tourism: Creating Sustainable Competitive Advantage*. Berlin, Germany: Erich Schmith Verlag.
- WALLE, A. H. (1996): "Tourism and the Internet: opportunities for direct marketing". *Journal of Travel Research*, Vol. 35, pp 72-77.
- Wang, Y., Stash, N., Sambeek, R., Schuurmans, Y., Aroyo, L., Schreiber, G., & Gorgels, P. (2009). Cultivating personalized museum tours online and on-site. *Interdisciplinary Science Reviews*, 34(2-3), 139-153.
- WANG, Y., YU, Q. y FESENMAIER, D.R. (2002): "Defining the Virtual Tourist Community: implications for tourism marketing". *Tourism Management*, Vol 23. pp. 407-417.



- WARDELL, D. (1998): "The impact of electronic distribution on travel agents". *Travel and Tourist Analyst*, Nº 2, pp 41-55.
- Wäsche, H., & Woll, A. (2010). Regional sports tourism networks: A conceptual framework. *Journal of Sport & Tourism*, 15(3), 191-214.
- Whitson, D., & Macintosh, D. (1996). The global circus: International sport, tourism, and the marketing of cities. *Journal of Sport & Social Issues*, 20(3), 278-295.
- Wittmer A, Laesser C. 2010. The Perception of Time in Air transport - What a Delay is accepted by Air Travellers? *Journal of Air Transport Studies* 1(1): 48-61.
- YOUELL, R. (1998): "Tourism, an introduction". Addison Wesley, Logman Limited. New York, EEUU.
- ZABIA LASALA, M. (1999): "Marketing turístico institucional". Capítulo 15 en BAYÓN MARINÉS, F. (1999): 50 Años del Turismo Español. Un análisis Histórico y Estructural. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid. Pp 421-440.

Sectores de la nueva economía 20+20



www.eoi.es



El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la *Nueva Economía*, con el fin de generar conocimiento sobre esta nueva realidad empresarial que está surgiendo.

En la cuarta fase de este proyecto, desarrollada entre los años 2013 y 2014, se analizan 20 casos de éxito de cada uno de los siguientes sectores: *Economía de la Participación, Economía de la Felicidad, Innovación Turística, Innovación Agroalimentaria, Economía Disruptiva y Economía del Diseño.*

Con la incorporación de estos 6 nuevos sectores de Nueva Economía se completa la Colección de 20 sectores identificados y analizados en los que lleva trabajando la Escuela de Organización Industrial desde el año 2009.



con la cofinanciación de



"Una manera de hacer Europa"

