

RECOPIACIÓN DE RESÚMENES DE LOS TRABAJOS FIN DE MÁSTER QUE OBTUVIERON UNA DISTINCIÓN EN EL II FORO DE LA REDINTUR

Alfonso Cerezo

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN GRAN CANARIA ANTE SITUACIONES DE CRISIS

Marisa Hidalgo Peñate*

CAPITAL INTELECTUAL DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

Bela Ginzburg**

GESTIÓN DE INGRESOS ADICIONALES EN CADENAS HOTELERAS. UNA APLICACIÓN PRÁCTICA A IBEROSTAR HOTELS & RESORTS.

Natalia Vega Santana***

ESTUDIO DE MICRODESTINOS TURÍSTICOS EN EL SUR DE TENERIFE

Yurena Rodríguez Rodríguez****

PREÁMBULO

Este artículo es el resultado de la colaboración entre el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), a través del Instituto de Estudios Turísticos, y la REDINTUR. En él se recogen de modo resumido las principales aportaciones de cuatro Tra-

bajos Fin de Máster que fueron presentados en el II Foro de la REDINTUR celebrado en noviembre de 2012 en O Carballiño. Dichos trabajos fueron seleccionados por una Comisión de Evaluación de entre los más de treinta candidatos que presentaron los miembros de la red, para ser distinguidos por su brillantez y por ser merecedores de

* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Email: marisa.penate@outlook.com

** Universidad Rey Juan Carlos. Email: bellagin@yahoo.com

*** Universitat de les Illes Balears. Directora del TFM: Magdalena Cladera Munar -Departamento de Economía Aplicada. E-Mail: natalevs@hotmail.com

**** Director del TFM: Raúl Hernández Martín, departamento de Economía Aplicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. yurenarguez@hotmail.com

un reconocimiento dentro de la comunidad universitaria.

RESUMEN

En la primera sección del artículo se recoge un análisis del comportamiento y la gestión de las organizaciones hoteleras en Gran Canaria en situaciones críticas. En la investigación se identifica el conjunto de variables intrínsecas y extrínsecas que hacen que la organización desempeñe un papel más efectivo frente a la gestión de la crisis, además de reconocer aquellas situaciones críticas que más experimenta el destino y que afecta al sector hotelero. El estudio muestra un sector hotelero sin actitud pro-activa ante situaciones de alerta y se identifican medidas que, de ser aplicadas, llevaría a la gestión óptima de tales situaciones críticas.

La segunda sección trata sobre el capital intelectual de las empresas hoteleras, que comprende tres dimensiones básicas: humana, estructural y relacional. Para gestionar de forma eficaz el capital intelectual es necesario contar con un modelo que permita identificar y clasificar correctamente los elementos que lo componen. Por ello se propone un modelo conceptual que define la estructura y la relación de las categorías, elementos y variables del capital intelectual en las empresas hoteleras. La contrastación empírica del modelo a través de las opiniones de los profesionales del sector permite realizar una primera aproximación al Modelo Específico del Capital Intelec-

tual de Empresas Hoteleras Españolas.

En la tercera sección se aborda un estudio sobre la gestión de ingresos extras de las cadenas hoteleras españolas y trata de realizar un análisis cuantitativo sobre la demanda de cajas fuertes en 27 hoteles IBEROSTAR España en el año 2011. Se identifican como variables significativas la nacionalidad del turista, la duración de la estancia y el destino visitado. Los resultados muestran que los turistas más proclives a su alquiler son los alemanes y suizos -al contrario que los españoles-, y los huéspedes que realizan estancias más largas.

Finalmente la cuarta sección hace referencia a un estudio que tiene como finalidad delimitar micro-destinos turísticos dentro de los municipios tinerfeños de Adeje y Arona. Para ello en primer término se georreferenció el Directorio de Establecimientos Turísticos del Instituto Canario de Estadística (ISTAC) y se decidió la delimitación de las diferentes áreas turísticas dentro de los dos municipios en cuestión. La geocalozación del directorio de establecimientos turísticos del ISTAC permite relacionar la información que este organismo recopila a través de sus encuestas (Encuesta sobre Gasto Turístico, Encuesta de Alojamientos en Establecimiento Hotelero y, Encuesta de Alojamientos en Establecimiento Extrahotelero) con cada uno de los micro-destinos delimitados. De esta forma, se puede conocer información desde la perspectiva de la oferta y desde la demanda para cada micro-destino.

I. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN GRAN CANARIA ANTE SITUACIONES DE CRISIS

I.1. Introducción

La industria turística considerada como un sector fragmentado (Rodríguez-Toubes D. y Fraiz J.A., 2010), abarca todo un conjunto de actividades de producción y distribución de bienes y de servicios, siendo el alojamiento uno de los productos más consolidados. Esta industria es sensible a la diversidad de las crisis que se originan dentro y fuera de la misma (e.g., Evans N. y Elphick S., 2005; Blackmann D. y Ritchie B.W., 2008; Alas *et al.*, 2010; Torrent-Sellens J., 2010; Ritchie *et al.*, 2011), no se presenta como un hecho aislado (Sheaffer Z. y Mano-Negrin R., 2003). De hecho, la crisis económica-financiera iniciada en 2007, ha obligado a las empresas hoteleras a velar por el óptimo funcionamiento de sus organizaciones detectando, racionalizando y solucionando las situaciones críticas, consideradas, incluso, como un hecho cíclico y necesario, ya que apunta hacia “el momento del cambio”.

Los objetivos específicos de esta investigación responden al/ a la:

1. Análisis de los tipos de crisis que potencialmente afectan al sector hotelero, midiendo la frecuencia con que se produce cada crisis identificada y el grado de impacto global (económico, comercial, estratégico, tecnológico...) en la actividad hotelera.
2. Estudio de las medidas que adoptan las empresas hoteleras ante la crisis, teniendo en cuenta el nivel de aplicación de las medidas y el grado de éxito de su implantación.
3. Evaluación del grado en que la aplicación de tales medidas permite una gestión óptima de la crisis.
4. Medición de los resultados organizativos que potencialmente pueden alcanzar las empresas hoteleras con la implantación de las medidas para abordar las situaciones críticas.
5. Definición del impacto potencial del perfil hotelero sobre la gestión hotelera de la crisis.

I.2. Metodología

El ámbito del estudio se concretó en el destino Gran Canaria. La muestra engloba a un panel de 41 de expertos, que incluye académicos universitarios en materia turística, así como a profesionales del sector que hubieran ocupado, u ocupasen actualmente, puestos de dirección. El método elegido fue el cuestionario, previamente pretestado por tres expertos del sector, se presenta desglosado en seis bloques: tipos de crisis (se identifican 19 tipos), medidas ante la crisis (se analizan 39 medidas), constructo de gestión óptima de crisis (formado por 8 atributos), resultados organizativos (se señalan 19 medidas), perfil hotelero (se recogen 8 aspectos), estos cinco bloques son medidos mediante escalas tipo Likert de nueve puntos, y datos del experto.

El periodo de envío y recogida de cuestionarios se desarrolló durante un mes y medio. Los programas utilizados para el tratamiento de datos fueron SPSS Statistics 19 y Microsoft Office Excel 2007 y se aplicaron técnicas de análisis descriptivo, análisis comparativo y gráfico de variables.

I.3. Conclusiones e implicaciones

Entre las conclusiones más relevantes de este estudio se aprecia que el sector hotelero no muestra una actitud pro-activa ante situaciones de alerta, sino que ejerce una gestión reactiva, resolviendo las situaciones críticas cuando ya están presentes, lo que disminuye el éxito organizativo. Esta situación debe conducir a los hoteleros canarios a realizar esfuerzos, en planificar y diseñar sistemas de comunicación y cooperación (Ritchie *et al.*, 2011), que permitan el trabajo de equipo entre todos los miembros del hotel y la toma de decisiones de forma abierta y continua.

Del análisis de los tipos de crisis, aquellos que suceden con mayor frecuencia en el destino vienen causados por el poder que el cliente adquiere bajo la utilización de las TIC y su elevado nivel de exigencia provocado por su experiencia y hábito en el viaje además de la presión que ejercen turoperadores, agencias de viajes y otros para incrementar sus márgenes.

Del conjunto de medidas analizadas en esta investigación, se puede afirmar que las relativas a la; Administración de la crisis, producen un grado de éxito elevado cuando se aplican, si bien no son medidas muy utilizadas por las organizaciones; Innovación

se define en dos vertientes, una clara postura a desprenderse de actividades mediante su externalización y a eliminar procesos a través de la subcontratación y la escasez de mejoras en los sistemas de recompensa y reconocimiento de los miembros de las empresas hoteleras, convirtiéndose esta última, en un área de mejora por su elevado grado de éxito; Capital Humano, es una práctica habitual la reducción de personal y la contratación temporal, si bien las prácticas que generan mayor éxito tienen que ver con la mayor autonomía y capacitación de los miembros de la organización para hacer frente a la crisis. A su vez, en lo que refiere a liderazgo y calidad relacional existe un nivel muy bajo de aplicación aunque su grado de éxito es elevado; Redes se detecta la necesidad de establecer relaciones de cooperación con los diferentes agentes de interés para el diseño de planes de acciones conjuntas, con especial referencia a la Administración y a los proveedores. Otra área de investigación plantea la necesidad de estudiar por qué las empresas hoteleras no aplican aquellas medidas organizativas que generan mayor grado de éxito.

Por consiguiente, los mayores resultados organizativos de un modelo de medida de gestión pro-activa ante situaciones críticas se consiguen con un incremento en la satisfacción de los miembros de la organización y en una mayor capacidad para gestionar el conocimiento (Sheaffer Z. y Mano-Negrin R., 2003) necesario y propiciar la generación de ideas. Además, en la gestión óptima de la crisis influyen en mayor medida el grado de expansión internacional y el tipo de propiedad de la empresa hotelera.

Finalmente, sería recomendable que los hoteleros canarios diseñen sistemas de planificación y gestión pro-activos, que promuevan la comunicación y cooperación entre todos los grupos de interés, así como potencien estructuras organizativas flexibles.

II CAPITAL INTELECTUAL DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

II.1. Introducción

La presente investigación parte de dos supuestos: un nuevo paradigma basado en la gestión de los activos intelectuales en las organizaciones, como la información, el conocimiento, las capacidades y competencias organizacionales e individuales (Seznick, 1957; Ansoff, 1965; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Bueno, 2010), por un lado, y, por otro, la situación actual del sector hotelero español y la carencia de las herramientas útiles para la gestión hoteleras dirigidas al desarrollo de los activos intangibles. Partiendo de la unión de estos dos escenarios se propone un Modelo Conceptual de Capital Intelectual Hotelero.

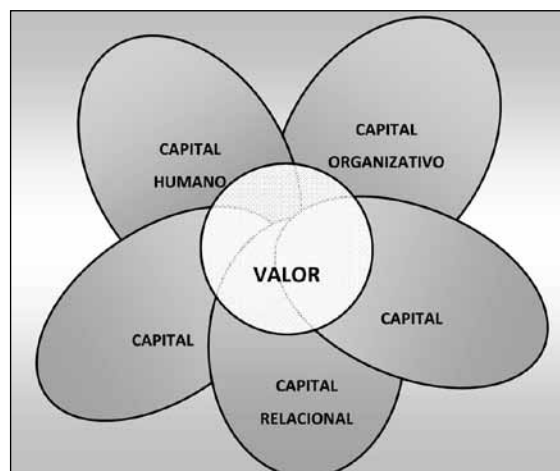
II.2. Análisis y resultados

La principal aportación del modelo propuesto consiste en una relación de las categorías, elementos y variables, que incluye la conceptualización y definición de la naturaleza de cada uno de los componentes del capital intelectual, lo que permite identificar y clasificarlos con relativa facilidad.

Por otro lado, la propuesta del modelo considera las principales particularidades de las empresas hoteleras y configura la relación de los elementos y variables de su capital intelectual en función de los principales procesos en su actividad.

La estructura del modelo comprende tres niveles: capitales, elementos y variables. Asimismo, se consideran cinco categorías en las que se descompone el capital intelectual de las empresas hoteleras: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional de negocio y capital contextual (ver Figura 1). Cada uno de estos capitales agrupa los activos intangibles de acuerdo con su naturaleza, y en conjunto, los cinco reflejan el valor agregado del capital intelectual de la empresa hotelera.

Figura 1
Propuesta del Modelo de Capital Intelectual de las Empresas Hoteleras



FUENTE: Elaboración propia

Las principales novedades del modelo propuesto en este trabajo residen en la composición de las dimensiones tecnológica, relacional y social del capital intelectual.

De modo distinto a los modelos existentes anteriormente, en la propuesta actual el capital tecnológico considera dos elementos: ‘dotación tecnológica’ y ‘cultura innovadora’, aludiendo a las dos dimensiones tomadas en cuenta para la conceptualización de los activos de carácter tecnológico: horizonte temporal y origen.

Por otro lado, se ha ampliado el alcance del capital relacional de negocio y se han considerado seis elementos en función de los agentes directamente vinculados a la actividad de la empresa: clientes, proveedores, canales de distribución, accionistas e inversores, aliados y competidores.

Las relaciones de la empresa hotelera con sus canales de distribución, conceptualmente considerados como proveedores de los servicios de intermediación, forman parte muy significativa del proceso de generación del valor para el cliente, y, al mismo tiempo, presentan características diferentes de las relaciones con los demás proveedores. Por lo tanto, los activos intangibles producidos por las relaciones con los intermediarios se engloban en un elemento independiente.

En el capital contextual se han introducido modificaciones en la definición de los elementos de reputación e imagen corporativa y responsabilidad social corporativa.

Por otro lado, cada uno de los elementos del capital intelectual se compone de las va-

riables, que constituyen las unidades de activos intangibles. Cabe señalar, que algunas variables presentan carácter multidimensional, y pueden estar integradas en más de un elemento o componente.

En resultado, el Modelo Conceptual de Capital Intelectual Hotelero presenta una relación entre 5 componentes, 18 elementos y 83 variables, cuya aportación más importante consiste en la conceptualización y la definición detallada de la naturaleza de cada uno de sus componentes, tanto bloques, como elementos y variables, que facilita en gran medida su correcta identificación y clasificación dentro del modelo.

A través de la contrastación empírica del modelo propuesto con las opiniones de los profesionales del sector turístico, se llega a un primer boceto de un “Modelo Específico del Capital Intelectual de Empresas Hoteleras Españolas”, que cuenta con menos elementos y variables y, por lo tanto, es más operativo y manejable que la propuesta teórica.

En el modelo depurado, las dimensiones más importantes son la humana y relacional, seguidas de la tecnológica y organizativa, y la dimensión de menor impacto es la contextual. En general, la mayor importancia se atribuye a los elementos relacionados directamente con las interacciones con el cliente, que se ven respaldadas por las actitudes del personal, la tecnología, la flexibilidad de la organización, conocimiento de competidores y responsabilidad social corporativa. Por otro lado, la preparación del personal y los aspectos relacionados con la innovación, aprendizaje y conocimiento en las empresas hoteleras carecen de importancia significativa.

II.3. Conclusiones e implicaciones

Los dos modelos propuestos en este trabajo, el conceptual y el específico, constituyen un avance importante en el camino cuyo fin es desarrollar una metodología específica para la gestión del capital intelectual de empresas hoteleras, que se pretende emprender en los años siguientes.

III. GESTIÓN DE INGRESOS ADICIONALES EN CADENAS HOTELERAS. UNA APLICACIÓN PRÁCTICA A IBEROSTAR HOTELS & RESORTS

III.1. Introducción

El **principal objetivo** de este trabajo es identificar aspectos relevantes en la generación de ingresos adicionales por parte de una cadena hotelera y establecer cómo gestionarlos para su maximización. En este sentido, el tema abordado es novedoso puesto que son prácticamente inexistentes en la literatura académica artículos sobre la gestión de ingresos adicionales en cadenas hoteleras. Esta escasez de trabajos previos supone una limitación para nuestro análisis, pero también realza la reflexión personal y abre el camino a investigaciones futuras.

Los **ingresos adicionales** proceden de la venta de productos y servicios opcionales a los inicialmente contratados, pudiendo clasificarse en Upselling y Cross Selling. El **Upselling** sustituye un producto/servicio inicialmente contratado por otro de gama superior, y por ende, más caro (habitación superior en vistas, tamaño, equipamiento o

temática respecto a una más básica inicialmente reservada, o bien, un régimen de pensión más completo en comidas y bebidas). El **Cross Selling** implica complementar el alojamiento/pensión con otros servicios relacionados, tanto prestados por la propia cadena como por proveedores externos, a disfrutar dentro o fuera del hotel (caja fuerte, minibar, Spa, *late check-out*, parking, etc.).

La filosofía de los productos/servicios extras es cubrir una necesidad o un deseo, aportar valor. Es decir, satisfacer al cliente sin buscar meramente una ganancia económica. Por tanto, su contribución es vital ante un estancamiento de demanda y exceso de oferta estándar, donde al empresario hotelero le es cada vez más difícil aumentar precios y captar y/o retener clientes.

III.2. Factores clave de éxito

Para poder ofrecer productos/servicios extras acordes a las necesidades y deseos de los clientes, a un precio competitivo, y en el momento, lugar y modo adecuado, es necesario decidir sobre público objetivo, cartera, personal, precios, comercialización e información en relación a estos servicios; y por tanto, ubicar al cliente como eje central.

Las cadenas españolas suelen ofrecer una cartera **Cross Selling** estándar. Sin embargo, hay infinidad de posibilidades para personalizar, agrupar en packs e innovar, por lo que permitir la entrada de proveedores externos ampliaría la oferta, beneficiando tanto al hotelero como al cliente.

Se considera recomendable la creación, a nivel corporativo, de un **departamento/subdepartamento** con funciones de investigación, coordinación, seguimiento, negocio, etc. En cuanto a **precios**, es importante estimar el máximo dispuesto a pagar y la elasticidad demanda precio por tipología de cliente. La cadena podría aplicar técnicas de *Revenue Management* también para la gestión de sus ingresos adicionales. Se deben desarrollar medios offline y online para su **comercialización**, pudiendo gestionarse de modo diferente. En este sentido, se pueden explotar 4 momentos: reserva del hotel, post reserva, llegada y estancia. Respecto a los **sistemas de información**, se debe desarrollar una metodología de análisis, y definir, comunicar y hacer seguimiento de *Key Performance Indicators*.

El éxito del **personal** de venta (repcionistas, maîtres, camareros, terapeutas de Spa,...) dependerá de su formación, actitud, motivación y preparación. Si el personal dispone y emplea **información** sobre patrones de consumo por producto y perfil de cliente, la venta será más exitosa. Analizar este patrón de consumo para el caso concreto de la venta de servicios de cajas fuertes es el principal objetivo de nuestra investigación.

III.3. Metodología y aplicación práctica: IBEROSTAR Hotels & Resorts.

IBEROSTAR Hotels & Resorts está especializada en el segmento vacacional de sol y playa, con un portfolio internacional próximo a los 100 alojamientos, mayoritariamente 4 y 5 estrellas.

El análisis empírico consiste en analizar el ingreso medio por alquiler de cajas fuertes en *IBEROSTAR* España durante el año 2011. El principal **objetivo** será identificar variables significativas en la demanda de cajas fuertes, y respaldar decisiones sobre esfuerzos de venta.

Para tal fin se emplean distintas técnicas y programas estadísticos -análisis descriptivo, modelos de regresión lineal, *SAP BusinessObjects* y SPSS. Los **datos** proceden de la base interna de la cadena y de otras fuentes complementarias como informes y estadísticas públicas. El **universo** lo componen los 27 establecimientos que cobran alquiler de caja fuerte, coincidiendo universo y muestra. Están ubicados en Mallorca (13), Canarias (9) y Andalucía (5).

Para cuantificar la demanda se emplea una variable monetaria y otra no monetaria, ambas de carácter relativo para tener en cuenta el efecto ocupación. La variable monetaria $Y(1)$ se define como el **ingreso medio anual por habitación ocupada y noche en concepto de caja fuerte**, independientemente de si dicha habitación la ha contratado o no(1). Sin embargo, esta variable no sirve para comparar resultados entre regiones debido a la heterogeneidad tarifaria en cajas fuertes.

$$Y(1)_i = \text{Ingresos absolutos en caja fuerte}_i / \text{Ocupación}_i$$

La variable no monetaria $Y(2)$ queda definida como la **proporción media diaria de habitaciones ocupadas con contrato de cajas fuertes**. Ésta variable permite comparaciones más “justas” entre regiones. No

obstante, tampoco queda exenta de limitación ya que se ha calculado “manualmente”, al no ser un dato disponible en los sistemas internos.

$$Y(2)_i = Y(1)_i / \text{Tarifa caja fuerte por habitación y noche}$$

Se construyen **2 modelos de regresión lineal** con objeto de explicar la demanda monetaria y no monetaria. La investigación es exploratoria al no haber un modelo previo de referencia, lo que nos lleva a incluir hasta un total de 21 variables independientes para contrastar si son relevantes a la hora de explicar la demanda de cajas fuertes, y la magnitud de su impacto(2).

La **estrategia de modelización** queda determinada por el reducido tamaño de la muestra para un análisis multivariante, y por la similitud en número entre muestra y explicativas. Por tanto, en el modelo final se incluyen pocas explicativas para no perder demasiados grados de libertad.

III.4. Resultados

Bajo un nivel de confianza del 90%, las variables significativas son la nacionalidad, estancia media y región de ubicación del alojamiento. En concreto, turistas alemanes y suizos son quienes presentan una mayor predisposición a contratar servicios extras de cajas fuertes. Por tanto, los esfuerzos de venta deberían focalizarse hacia dichos segmentos.

Por el contrario, los turistas de nacionalidad española presentan una propensión a alquilar significativamente inferior. La cadena debería identificar otros servicios con mayor potencial para dicho mercado. Además, cabe preguntarse si el turista nacional es reacio a contratar cajas fuertes al sentirse más seguro en su país, o si bien adoptaría una actitud igual de reacia en otro cualquier destino por razones culturales.

Los alojamientos en Canarias registran de media un 0.344% superior en su porcentaje medio diario de habitaciones ocupadas

Cuadro 2
Modelo de Regresión Lineal. Efecto Precio

Modelo	$Y(1)_i = 0.260 + 0.263 X_{2i} - 0.215 X_{3i} + 0.243 X_{4i} + 0.506 X_{5i}$
V. Explicativas	<p>X_{2i} = Porcentaje de estancias adultas alemanas</p> <p>X_{3i} = Porcentaje de estancias adultas españolas</p> <p>X_{4i} = Estancia media</p> <p>X_{5i} = Porcentaje de estancias adultas suizas</p>

FUENTE: Base de datos IBEROSTAR Hotels & Resorts. Elaboración propia

Cuadro 3
Modelo de Regresión Lineal. No Efecto Precio

Modelo	$Y(2)_i = 0.051 + 0.496 X_{2i} + 0.344 X_{3i} + 0.317 X_{4i} + 0.224 X_{5i}$
V. Explicativas	X _{2i} = Porcentaje de estancias adultas alemanas X _{3i} = Región Canarias
	X _{4i} = Estancia media X _{5i} = Porcentaje de estancias adultas suizas

FUENTE: Base de datos IBEROSTAR Hotels & Resorts. Elaboración propia

con contrato de cajas fuertes respecto a Mallorca. Las variables restantes no resultan significativas: presencia de niños, edad media, régimen pensión, tarifa de alojamiento y tarifa de alquiler de caja fuerte.

Ambos modelos registran elevados coeficientes de determinación corregidos, explicando el 70% de la variación de la variable dependiente.

III.5. Conclusiones

Es difícil precisar en qué fase están las cadenas hoteleras españolas en lo que respecta a la gestión de ingresos adicionales y qué impacto tienen en su facturación. Parece que aún falta camino por recorrer— tanto a nivel individual como sectorial-, a diferencia de lo que sucede en las aerolíneas. Los recursos dedicados a investigación exhaustiva son limitados debido principalmente al coste del personal y deficiencias en los sistemas de información internos.

La capacidad predictora y fiabilidad de los modelos de regresión planteados mejoraría si la muestra tuviera micro datos —si cada individuo o habitación ocupada fuera una observación- y si se complementase con investigaciones cualitativas. La metodología empleada es extrapolable a otros productos/servicios.

Por último, se invita a reflexionar sobre las externalidades sociales de los distintos modelos de gestión, especialmente su impacto en el entramado comercial local.

IV. ESTUDIO DE MICRODESTINOS TURÍSTICOS EN EL SUR DE TENERIFE

IV.1. Introducción

El sector turístico es de vital importancia para la economía canaria. En 2011 la población de las islas alcanzó un total de 2,1 millones de habitantes, y ese mismo año las islas recibieron 10,2 millones de turis-

tas extranjeros y más de 1,7 millones desde la península. La importancia del turismo en el PIB del archipiélago ha sido estimada en aproximadamente el 30%. Por este motivo, a lo largo de la última década, el Instituto Canario de Estadística ha venido desarrollando su estrategia investigadora con la finalidad de ofrecer más y mejor información en materia turística regional. Sin embargo, las administraciones y agentes económicos, solicitan información con mayor grado de especialización y desagregación territorial para poder abordar tanto las actividades de promoción turística como los planes excelencia turística a nivel micro.

A la luz de este contexto, el presente documento tiene por objeto:

- Identificar zonas turísticas homogéneas dentro de los municipios de Adeje y Arona.
- Conocer los rasgos principales de los turistas que se hospedan en esas zonas.
- Conocer las características distintivas de la planta alojativa, tanto hotelera como extrahotelera, de dichas áreas.

IV.2. Relevancia de la investigación

Hasta ahora el máximo nivel de desagregación de la información turística que publica el ISTAC son municipios turísticos, pero los términos municipales suelen ser áreas turísticas muy amplias que engloban realidades muy heterogéneas. Lo que se pretende con este proyecto es fraccionar los municipios turísticos en áreas más peque-

ñas donde la planta alojativa sea más homogénea entre sí y con una concentración de establecimientos turísticos suficiente, y una vez definidos los límites relacionar estos micro-destinos con toda la información turística disponible para la zona, obteniendo de esta manera información relativa al alojamiento hotelero y extrahotelero, gasto turístico y satisfacción de los turistas y establecimientos de cada micro-destino.

IV.3. Planteamiento metodológico

Una vez analizados los antecedentes a esta investigación comienza el desarrollo de la idea, que podemos dividir en las siguientes 6 etapas:

- Geo-referenciación del directorio de establecimientos turísticos del ISTAC.
- Reflexión acerca de cuál sería la forma más adecuada de dividir los municipios turísticos.
- Delimitación de estas áreas turísticas mediante el sistema de referenciación geográfica GvSig.
- Introducción de la base de datos de establecimientos georeferenciada en el programa GvSig para de esta manera agrupar los datos en función de las áreas turísticas establecidas.
- Relación del directorio final, con las nuevas áreas turísticas incluidas, con la información turística del ISTAC (Encuestas de Alojamiento Turístico en Es-

tablecimientos Hoteleros y Extrahoteleros, y Encuesta sobre Gasto Turístico).

- Análisis de la información obtenida, para definir la realidad de cada micro-área turística.

Se han establecido y seguido seis criterios para la delimitación de los micro-destinos en el sur de Tenerife. Estos criterios son:

- Concentración de establecimientos de alojamiento turístico. Este criterio permite distinguir las áreas turísticas de las no turísticas. Los micro-destinos delimitados en el sur de Tenerife son áreas con gran concentración turística.
- – Homogeneidad de la oferta turística. Para distinguir entre micro-destinos conectados espacialmente se han tenido en cuenta las características de la oferta en general, y del alojamiento en particular. La edad y características de los establecimientos alojativos, en relación a las diferentes olas de desarrollo turístico, han sido factores relevantes a la hora de distinguir un micro-destino de otro.
- Estabilidad. Los límites establecidos responden al desarrollo turístico de los últimos 50 años y no existe evidencia de que en las próximas décadas se vayan a producir cambios drásticos.
- Dinamismo y flexibilidad. A pesar de la estabilidad de las fronteras de los micro-destinos delimitados, estas líneas son lo suficientemente flexibles para permitirles extenderse en el caso de un nuevo

desarrollo turístico. Recalcular los datos para cada micro-destino es un proceso sencillo.

- Factibilidad y relevancia. El número de zonas es gestionable desde el punto de vista estadístico, y todas ellas contienen un número de establecimientos suficientes para respetar el secreto estadístico.
- Apoyo público y privado. la delimitación de los micro-destinos se ha de realizar con el apoyo de las instituciones públicas y entes privados interesados.

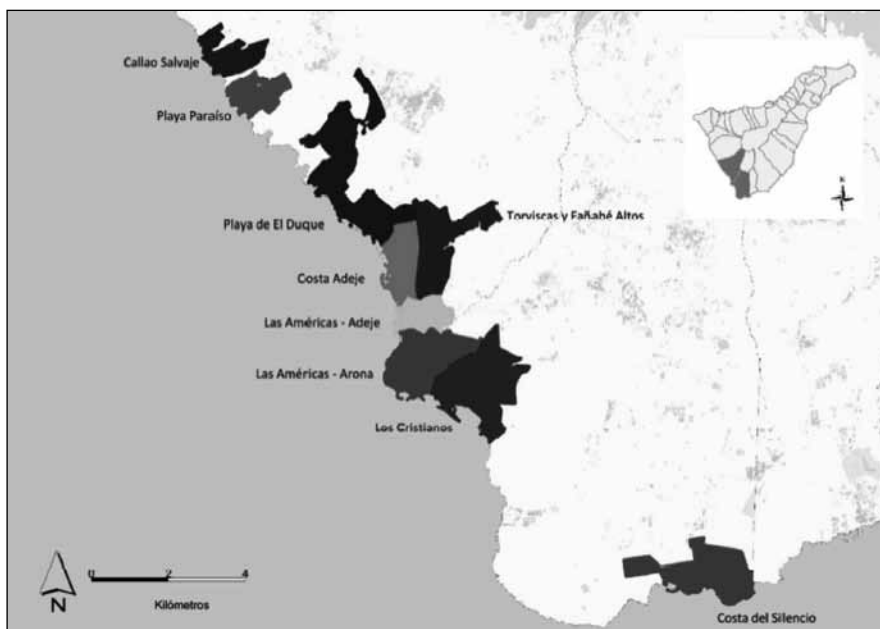
IV.4. Resultados de la investigación

Aplicando la metodología anteriormente resumida, y siguiendo los criterios enumerados, las áreas turísticas de los municipios de Adeje y Arona se dividieron en los 9 micro-destinos siguientes (ver mapa 1):

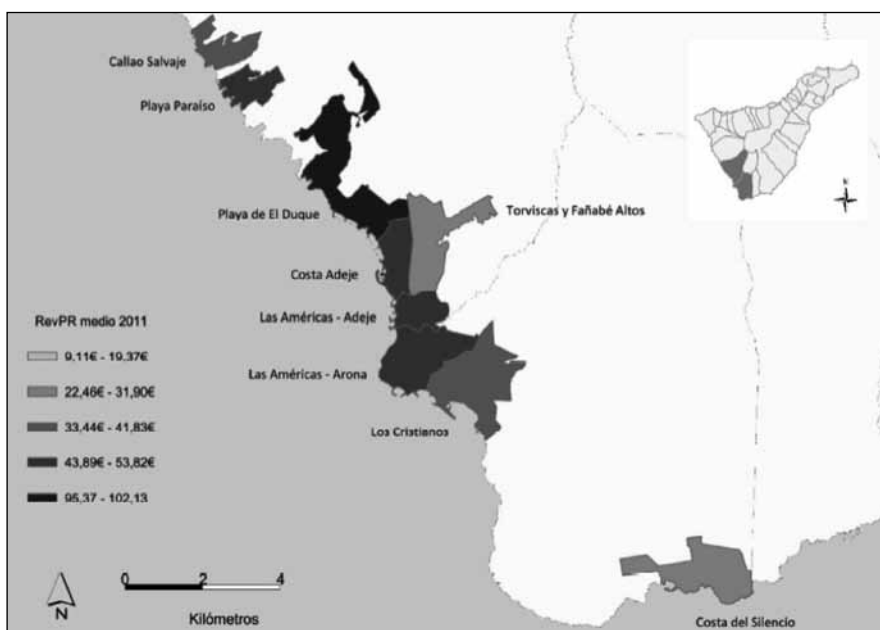
Estos 9 micro-destinos representan el 1% de la superficie de Tenerife, pero dentro de ellos se encontraban en diciembre de 2011 el 63,8% de las plazas turísticas de la isla.

La geolocalización del directorio de establecimientos turísticos del ISTAC permite relacionar la información que este organismo recopila a través de sus encuestas (Encuesta sobre Gasto Turístico, Encuesta de Alojamientos en Establecimiento Hotelero y, Encuesta de Alojamientos en Establecimiento Extrahotelero) con cada uno de los micro-destinos delimitados. De esta forma, podemos conocer información desde la perspectiva de la oferta y desde la demanda para cada micro-destino.

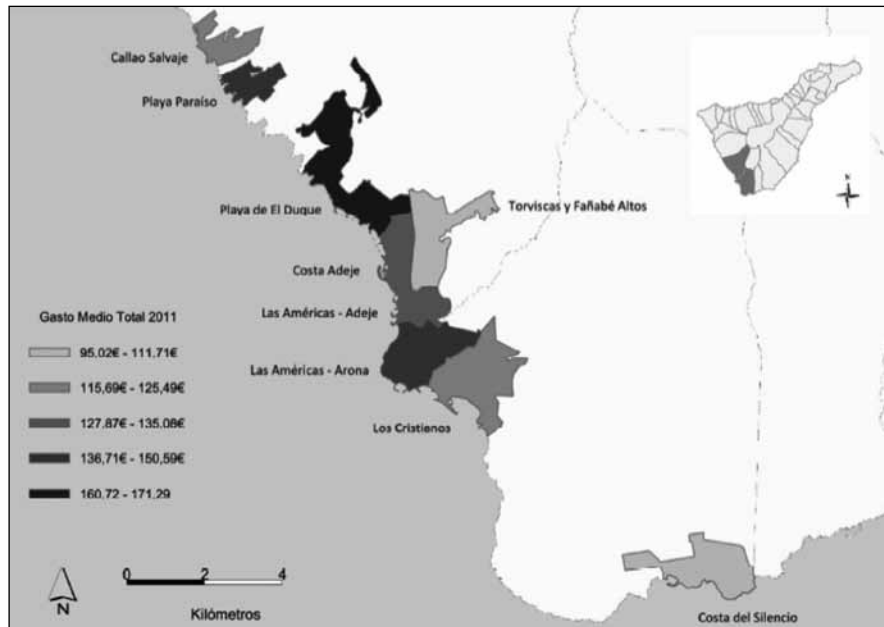
Mapa 1
Micro-destinos turísticos de Adeje y Arona



Mapa 2
RevPAR medio 2011



Mapa 3
Gasto medio total por persona y día 2011



Los mapas 2 y 3 son ejemplos de la información estadística que se puede obtener a partir de las encuestas anteriores, y de cómo la delimitación de micro-destinos puede ayudar a entender la realidad heterogénea de áreas con alta concentración turística.

IV.5. Conclusiones

A lo largo de este documento se ha presentado una propuesta de metodología para delimitar micro-destinos turísticos, en la cual tiene un papel fundamental la concentración de establecimientos turísticos y sus características y tipologías.

Esta delimitación nos ha permitido conocer información acerca de los estableci-

mientos de alojamiento turístico de cada micro-destino, del gasto turístico de cada una de estas áreas y del perfil de los turistas que se alojan en ellas. Los dispares resultados para cada micro-destino nos permiten comprobar que los municipios de Adeje y Arona encierran realidades muy heterogéneas, y que dividir sus áreas turísticas en micro-destinos nos proporciona un conocimiento más detallado y profundo del lugar.

BIBLIOGRAFÍA

- RODRÍGUEZ-TOUBES MUÑIZ D.; FRAIZ BREA, J.A. (2010): "Herramientas de Coordinación para la Gestión de Crisis en el Turismo", *Journal of Safety*, vol. I, Madrid, Elsevier.
- BLACKMANN, D.; RITCHIE, B.W. (2008): "Tourism Crisis Management and Organizational Learning",

- Journal of Travel and Tourism Marketing*, nº23, pp.: 2-4, 45-57, Londres, Routledge.
- TORRENT-SELLENS J. (2010): "Crisis, redes y empresa- Implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural", *Harvard Deusto Business Review*, pp.: 71-79, Barcelona.
- RITCHIE, B.W.; BENTLEY, G.; KORUTH T.; WANG, J. (2011): "Proactive Crisis Planning. Lessons for the Accommodation Industry", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 11, nº3, pp.: 367-386, Londres, Routledge.
- SHEAFFER, Z.; MANO-NEGRIN, R. (2003). "Executives' Orientations as indicators of crisis management policies and practices", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nº2, Oxford, Blackwell Publishing.
- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- BUENO, E. (2010): "El gobierno del conocimiento organizativo: un análisis interdisciplinar y una realidad multidisciplinar de naturaleza compleja". *Revista Encuentros multidisciplinares*, nº 36, Septiembre-Diciembre. Disponible en <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/>
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage". *California Management Review*. Vol. 3, pp. 114-135.
- PRAHALAD, C., Y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Mayo, pp. 79-91.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper&Row, Nueva York.
- PARDO, M. Y LUNA, R (2007): *Recursos Humanos para Turismo*, Madrid, Pearson Educación S.A.
- BENSON T. (2012): "Fee Spotting", *Successful Meetings*, 61, 3.
- PILLING, M. (2007): "The perfect package", *Airline Business, Reed Business Information UK, Ltd*, 23, 3.
- TITTERTON, J. (2011): "Make a problem an advantage", *Caterer & Hotelkeeper*, 201, 4676. (2012): "Managing data to maximise revenue", *Caterer & Hotelkeeper, Reed Business Information UK, Ltd.*, 202, 34-36.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2010): "Informe anual Hábitos Turísticos de los Turistas Internacionales (Habitur)".
- CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE DE ANDALUCÍA (2010) "Informe anual de Coyuntura Turística de Andalucía 2010".
- (2012): "En busca de la rentabilidad: el turismo trocea su producto", *Hosteltur*, 214, 5-12.
- ESTIS, C., & STORM, H. (2007): "Generating Ancillary Revenue: Creative Techniques for Expanding resort revenue streams", *HSMIAI Resort Marketing Special Interest Group*.

NOTAS

(1) Ocupación=Número de Habitaciones Ocupadas* Número de Noches. Se relaciona con las habitaciones ocupadas y no con los clientes ya que los ingresos por cajas fuertes no dependen del número de huéspedes por habitación.

(2) Las estancias de las principales nacionalidades; las estancias con y sin niños; las estancias por tipo de régimen alimenticio; la estancia media; la edad media del cliente adulto; el precio del alojamiento; y la tarifa de la caja fuerte. La región –variable cualitativa- también se incluye como explicativa, para la que se crean dos ficticias -Canarias y Andalucía- y una de referencia -Mallorca.

