

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Gestión Turística



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA POLITÈCNICA
SUPERIOR DE GANDIA

“La importancia de la competencia digital y las *soft skills* en la transformación digital de las empresas turísticas de Gandia”

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a:

Vicenta Karina Agud Llopis

Tutor/a:

**Teruel Serrano, M^a Dolores
Canós Darós, Lourdes**

GANDIA, 2018

Resumen

El trabajo consiste en realizar un estudio sobre la presencia de las competencias y habilidades transversales requeridas en el siglo XXI en los perfiles profesionales del personal del sector turístico local. El estudio sobre la temática elegida parte de la reflexión personal sobre el valor de las personas y su papel en los procesos de transformación digital; un reto al que se enfrentan las empresas del siglo XXI, entendido este como un proceso de implementación de una cultura digital que permita adaptar las organizaciones a una industria turística inmersa en la digitalización y totalmente orientada al cliente. Reto que requiere modelos de negocio basados en la implicación, cualificación y talento de todos los miembros de la organización.

Una aproximación a la realidad del sector, que pretende responder de forma general a la pregunta: ¿Están las empresas del sector turístico local preparadas para afrontar la transformación digital de sus organizaciones como uno de los retos del turismo del siglo XXI?, y de forma concreta, pone el foco de atención en la actitud y el valor de las personas, así como en su papel en los procesos de transformación digital entendida como un proceso de cambio y exploración de nuevas oportunidades.

Palabras clave: Competencias personales, Gandia, Habilidades digitales, *Soft skills*, Transformación digital

Abstract

The work consists on carrying out a study on the presence of the competences and cross-abilities required in the XXI century in the professional profiles of the personnel of the tourism sector. The study is based on a personal reflection on the value of people and their role in the processes of digital transformation, a challenge faced by companies, understood as a process of acquiring digital culture which allows organizations to adapt themselves to the changes around the digitalization and focused on the client. A challenge that requires business models based on the involvement, qualification and talent of all members of the organization.

An approximation to the reality of the sector, which aims to answer in a general way to the question: Are companies in the Gandia tourism sector ready to face digital transformation of their organizations as one of the challenges of XXI century tourism? And specifically the focus is on the attitude and value of people, as well as on their role in digital transformation processes understood as a process of change and exploration of new opportunities.

Key words: Digital skills, Digital Transformation, Gandia, Personal competences, *Soft skills*.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Justificación.....	6
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Estructura.....	7
2. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. La Sociedad de la Información y el Conocimiento.....	8
2.2. La transformación digital del sector turístico.....	8
2.3. Tendencias actuales de la transformación digital que afectan al sector turístico.....	10
2.3.1 Adopción de tecnologías digitales en los negocios.....	10
2.3.2 Profesionales, y también turistas, digitalizados.....	11
2.3.3 Destinos turísticos inteligentes.....	12
2.4. Nuevos modelos de negocio turístico basados en las personas.....	13
3. COMPETENCIAS CLAVE PARA TRANSFORMAR LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS.....	14
3.1. Las competencias profesionales en el contexto digital.....	14
3.2. El Índice de Competencia Digital.....	16
4. EL SECTOR TURÍSTICO DE GANDIA.....	18
4.1 La actividad turística en Gandia.....	18
4.2 Gandia, escenarios y oportunidades para el sector turístico local.....	22
5. METODOLOGÍA.....	25
5.1. Fases de la metodología de investigación.....	25
5.1.1 Fase exploratoria.....	26
5.1.2 Fase preparatoria de la investigación.....	26
5.1.3 Fase de trabajo de campo.....	26
5.1.4 Técnicas de análisis e interpretación de la información obtenida.....	27
5.2. Ubicación espacial y geográfica del estudio.....	28
5.3. Selección de la muestra.....	30
5.3.1 Clasificación de las actividades y servicios turísticos.....	30
5.3.2 Empresas de servicios turísticos de entretenimiento, ocio y turismo activo en Gandia.....	31
5.3.3 Ubicación de la razón social de la empresa.....	32
5.3.4 Empresas que apuestan por la desestacionalización.....	32
5.4. Información sobre las personas a entrevistar.....	32
5.5. Contenidos y estructura de la entrevista.....	32
6. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	33
6.1 Análisis de datos cuantitativos.....	34
6.2 Análisis de los datos cualitativos.....	37
7. CONCLUSIONES.....	46
8. BIBLIOGRAFÍA.....	49

Índice de tablas

Tabla 1: Tendencias digitales en el sector turístico	11
Tabla 2: Evolución de las competencias profesionales	15
Tabla 3: Disciplinas digitales fundamentales.....	17
Tabla 4: Índice de Competencia Digital por sector empresarial.....	17
Tabla 5: Índices sectoriales de actividad económica.....	18
Tabla 6: Oferta turística municipal 2017.....	19
Tabla 7: Población de las comarcas circundantes a Gandia	30
Tabla 8: Secciones de contenidos de la entrevista	33
Tabla 9: Herramientas digitales de las empresas entrevistadas.....	45

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de competencias digitales. Fuente: RocaSalvatella, 2014.	16
Figura 2: Panorámica de la playa de Gandia. Fuente: Ayuntamiento de Gandia. 2016	18
Figura 3: Estructura espacial del turismo en la Comunitat Valenciana. Fuente: Generalitat Valenciana. Turisme Comunitat Valenciana. 2012.....	29

Índice de gráficos

Gráfico 1: Histórico de ocupación hotelera en Gandia. 2015-2018.....	20
Gráfico 2: Evolución de la ocupación hotelera por áreas urbanas 2014-2017	21
Gráfico 3: Clasificación de las empresas entrevistadas por tipo de actividades y servicios turísticos	35
Gráfico 4: Tipo de gestión de las empresas y entidades del estudio	35
Gráfico 5: Número de empresas con acreditación SICTED y registradas como empresas turísticas.....	36
Gráfico 6: Número de trabajadores en las empresas turísticas de la muestra.....	36
Gráfico 7: Antigüedad de la empresa.....	37
Gráfico 8: Generaciones Digitales de los responsables de las empresas	39
Gráfico 9: Diversidad generacional entre responsables de las organizaciones, trabajadores y clientes.....	40
Gráfico 10: Grado de diversidad generacional	41
Gráfico 11: Grado de acuerdo o desacuerdo con las definiciones sobre Transformación y Cultura digital.....	42

1. INTRODUCCIÓN

La transformación de la economía es un hecho constatado. En los últimos 20 años el uso de las nuevas tecnologías ha alterado radicalmente la manera como nos comunicamos, relacionamos y comportamos. La integración tecnológica, y el surgimiento de la Sociedad del Conocimiento, han conllevado importantes transformaciones no solo en términos económicos, sino también sociales y culturales. *“Una sociedad en la cual las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica”* (Castells, 2002).

El sector turístico no es ajeno a estos cambios, el nuevo modelo turístico del siglo XXI es un modelo digital que responde a los cambios vertiginosos que se producen en la sociedad, relacionados con los nuevos hábitos de vida y consumo. Un modelo en el que la importancia de la comunicación permanente con el cliente, la personalización de productos y servicios, así como una potente capacidad de adaptación al cambio son elementos clave en el desarrollo de nuevos modelos de negocio turístico. La transformación digital lo está cambiando todo, desde la forma en la que se organizan las empresas hasta la forma en la que se relacionan con sus clientes.

En este proceso de cambio, la capacitación de los profesionales constituye uno de los pilares para alcanzar el éxito en los negocios turísticos. En este sentido, en 2016, el informe *Training Aid* apuntaba:

“Employees need to be able to find current and quality information to serve business needs. It’s not only important to have well-rounded knowledge, but one must be able to turn information and knowledge into practical actions (...). Tourism businesses and organizations should focus on investing in employees’ professional growth as a key part of their business strategy”.

Según este informe, parece ser que en la actualidad, las empresas necesitan perfiles profesionales, en todos sus niveles de la organización, capaces de dinamizar los procesos internos de los negocios para afrontar sus debilidades, y sacar partido de la experiencia acumulada de las organizaciones para adaptar los negocios a los nuevos hábitos de vida, de consumo y de viaje de las Generaciones Digitales.

Un reto a asumir, tanto para las empresas como para los trabajadores del sector turístico, que incluye la inversión en soluciones tecnológicas dedicadas a automatizar sus procesos de gestión, y la asunción de nuevas competencias vinculadas a lo digital y al entorno cambiante. En este sentido, se destacan competencias tales como: el conocimiento digital, la gestión de la información, la comunicación digital, el trabajo en red, el aprendizaje continuo, el liderazgo en red, la visión estratégica y la orientación al cliente (RocaSalvatella, 2014).

Por otro lado, es importante contemplar que en una sociedad 100% digital, en la que conviven diversas Generaciones Digitales, desde jóvenes totalmente digitalizados como las generaciones Y y Z hasta *Baby Boomers* inmersos en Internet, pasando por los *Millennials* o Generación X, el ajuste entre producto y mercado se hace cada vez más complejo para mantener o posicionar las empresas turísticas en un entorno altamente especializado y competitivo.

1.1. Justificación

Tomando como punto de partida la exposición anterior, este trabajo final de grado se ha centrado en dos temáticas estrechamente vinculadas entre sí, y claves para la evolución del turismo en Gandia. Por una parte, la transformación digital de los negocios turísticos, entendida esta no como un fin tecnológico en sí mismo, sino como un medio que permita transformar las empresas turísticas actuales en nuevos modelos de negocio orientados a las personas; y por otra, la revisión del estado de las competencias profesionales que se requieren en el sector para impulsar ese proceso de cambio.

Este estudio no pretende realizar un análisis exhaustivo de la presencia o uso de la tecnología en las empresas del sector ni de su posicionamiento actual en términos de competitividad. El planteamiento inicial del trabajo es fruto de una reflexión personal sobre tres cuestiones; i) los cambios experimentados en el modelo turístico actual en el escenario económico global, ii) la disposición de los profesionales del sector turístico en acometer nuevas estrategias para la adaptación de las empresas locales a un entorno cambiante y profundamente digitalizado, y iii) los posibles obstáculos a los que se enfrentan las empresas a la hora de emprender estos procesos de cambio.

Cuestiones que pueden suponer un desafío para el sector turístico local, caracterizado por una fuerte presencia de empresas tradicionales con modelos de negocio focalizados en el producto sol y playa, pero en el que emergen nuevas iniciativas, tanto públicas como privadas, alineadas con las tendencias actuales del sector en una búsqueda de la desestacionalización, la diferenciación y la adaptación a los nuevos requerimientos de los turistas.

1.2. Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio exploratorio sobre la presencia de las competencias y habilidades transversales requeridas en el siglo XXI en los perfiles profesionales del personal del sector turístico, en concreto de las empresas de servicios turísticos complementarios relacionados con las actividades a realizar en destino.

Objetivos secundarios

- Conocer la situación actual de las empresas locales en cuanto a su predisposición y/o acciones emprendidas en la digitalización dentro de sus organizaciones.
- Determinar el grado de cualificación del personal turístico de las empresas de Gandia, en competencias digitales y en las denominadas *soft skills*.
- Recoger información de las empresas turísticas seleccionadas para poder analizar el uso de la tecnología en sus negocios.
- Averiguar el grado de conocimiento e importancia que los responsables de recursos humanos otorgan a los perfiles profesionales cualificados en competencias digitales y habilidades personales.
- Descubrir el grado de preparación y disposición de los responsables de las empresas seleccionadas para impulsar un proceso de transformación digital.

1.3. Estructura

Para alcanzar los objetivos propuestos en este estudio, se ha estructurado el trabajo final de grado en los siguientes apartados.

Se parte de una **introducción** que plasma la relación entre el nuevo escenario digital, el turismo y las competencias que se requieren a los profesionales del sector turístico para atender una demanda caracterizada por su comportamiento en Internet.

A continuación, se describe el **marco conceptual** en el que se establecen los conceptos y teorías sobre las temáticas objeto del estudio. Partiendo de un escenario global sobre los cambios sociales, económicos y culturales que los avances tecnológicos han introducido en la sociedad actual, se describe cómo esta revolución digital ha afectado al turismo. El apartado incluye una referencia a las tendencias que marcarán la evolución del sector relacionadas con la implementación de soluciones tecnológicas y, cómo estas influirán en el enfoque empresarial de los negocios orientando sus políticas hacia la digitalización de procesos y profesionales.

Una de las temáticas de este trabajo trata sobre las **competencias profesionales**, así que en el siguiente apartado se describen e identifican la competencia digital y las denominadas *soft skills*, como las habilidades profesionales clave en el contexto laboral actual.

En cuarto lugar se resumen las características y particularidades del **sector turístico de Gandia** así como los nuevos escenarios y oportunidades que se presentan para el destino.

Seguidamente, se describe la **metodología** utilizada para la investigación, se establecen los criterios para la selección de la muestra y se explica el proceso seguido para la elaboración de la entrevista como instrumento de trabajo de campo para la recogida de información.

Y por último, se presentan los **resultados** a través del análisis e interpretación de los datos obtenidos, y se extraen las principales **conclusiones**.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. La Sociedad de la Información y el Conocimiento

Los avances tecnológicos, y en concreto Internet, desplegaron las potencialidades de las redes, modificando la manera en la cual transmiten, reciben, adaptan y usan el conocimiento y la información (Castells, 2002). Los efectos de esta revolución tecnológica han sido evidentes y se manifiestan tanto en los mercados como en los sistemas de producción, la gobernabilidad y las relaciones laborales, pero también, en las experiencias y vivencias de las generaciones que la conforman. Estos efectos provocan cambios sociales, los cuales afectan por igual a las actividades profesionales, las oportunidades vitales, la configuración de las identidades básicas, las perspectivas de vivir las experiencias familiares y de pareja, la configuración del sistema de ideas políticas o culturales, y, en definitiva, la manera de entender y estar integrado en una sociedad (Tezanos, 2010).

Las habituales expresiones que se utilizan en la actualidad como Sociedad de la Información o Sociedad del Conocimiento, hacen referencia al alcance de los cambios que esta revolución tecnológica ha traído consigo. En 2005, Sally Burch publica un artículo sobre el debate existente en el uso de ambos conceptos. La publicación recoge las opiniones y posiciones de diversos autores, y pone de manifiesto la controversia en la utilización del término que mejor describa el fenómeno social al que asiste la sociedad actual. A continuación, se destacan las siguientes afirmaciones del artículo, que contextualizan el marco general de este estudio:

“La sociedad de la Información es la piedra angular de las sociedades del conocimiento. El concepto de “sociedad de la información”, a mi parecer, está relacionado con la idea de la “innovación tecnológica”, mientras que el concepto de “sociedades del conocimiento” incluye una dimensión de transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva más pluralista y desarrolladora. El concepto de “sociedades del conocimiento” es preferible al de la “sociedad de la información” ya que expresa mejor la complejidad y el dinamismo de los cambios que se están dando. (...) el conocimiento en cuestión no sólo es importante para el crecimiento económico sino también para empoderar y desarrollar todos los sectores de la sociedad.” (Abdul Waheed Khan, 2003).

“La “sociedad de la información” pone el énfasis en el contenido del trabajo (el proceso de captar, procesar y comunicar las informaciones necesarias), y “sociedad del conocimiento” en los agentes económicos, que deben poseer cualificaciones superiores para el ejercicio de su trabajo” (Courrier, 2000).

2.2. La transformación digital del sector turístico

En el año 2017, España recibió 82 millones de turistas, situándose como segundo destino turístico internacional, después de Francia. El turismo es considerado uno de los sectores clave para la economía nacional, y fundamental para el crecimiento económico, su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) representa el 18% del total (INE, 2017).

Un sector en constante evolución marcado por dos factores clave como son; la introducción de las nuevas tecnologías y la grave crisis económica que ha vivido España en los últimos años. En este punto se analizan los cambios que se han producido en el sector turístico durante las últimas décadas derivados del uso de la tecnología.

El período comprendido entre 2008 y 2013 transformó radicalmente el mercado turístico, tal y como se menciona en el artículo El turismo encara la recuperación tras seis años de crisis, publicado por la revista Hosteltur (2014/01/15):

“...los seis años de crisis han destruido centenares de empresas turísticas y miles de puestos de trabajo; el sector público ha llevado a cabo recortes draconianos, perdiendo el liderazgo en numerosos proyectos turísticos; la financiación barata se ha evaporado; los consumidores han modificado sus hábitos de viaje en un entorno de austeridad económica y veloces cambios tecnológicos...”

En el reportaje especial publicado por la misma revista para la edición de Fitur 2014 *The crisis is over*, se sitúa ese mismo año, 2014, como el inicio de la recuperación económica, pero el escenario turístico es totalmente diferente.

Un nuevo contexto en el cual los agentes turísticos, la iniciativa privada y las administraciones públicas necesitan reinventarse, orientar sus políticas, cambiar actitudes que venzan la resistencia al cambio, aplicar la innovación en sus negocios y convertir la dilatada experiencia de los profesionales en sólidas fortalezas para poder afrontar un nuevo panorama marcado, entre otros, por los siguientes factores:

- La desaparición de grandes intermediarios nacionales como Orizonia o Club de Vacaciones, así como grandes compañías de la industria turística española relacionadas con el transporte, la hotelería y los paquetes turísticos tradicionales.
- Un nuevo tipo de consumidor, mejor informado y conectado a Internet, cuyo objetivo es encontrar el mejor precio para viajar.
- Auge del concepto *Low cost* aplicado a los servicios y productos turísticos.
- La aparición de nuevas formas de intercambio comercial basadas en la relación *P&P* (*Peer to Peer*, de igual a igual), la denominada Economía Colaborativa.
- Un entorno totalmente globalizado, en el que se refuerza la internacionalización de las empresas turísticas en la búsqueda de nuevos mercados y alianzas comerciales.
- Nuevos modelos de venta basados en técnicas *up-selling* (ofrecer un producto de mayor valor al cliente cuando está en el proceso de búsqueda) y *cross-selling* (ventas cruzadas, un cliente compra un billete de avión pero también puede comprar hotel, transporte y otros servicios en el mismo sitio web) cuya aplicación genera grandes beneficios adicionales.
- Nuevas políticas en el establecimiento de precios, como el *Revenue Management*, que consiste en una compleja técnica para establecer el precio de venta de un producto o servicio basado en el aprovechamiento de datos obtenidos por el comportamiento de compra del turista.
- Nuevos emprendedores quienes, con poca inversión, se lanzan a la creación de pequeñas empresas innovadoras de base tecnológica, las llamadas *startups*.

En definitiva, la etapa de recuperación después de la crisis de 2008 se ha caracterizado por el aprovechamiento de las oportunidades que aparecen gracias a Internet y las nuevas tecnologías de la información, sobre todo, en la optimización de recursos, la fidelización de clientes, la creación de valor a la oferta y la diferenciación frente a la competencia.

El cambio es inevitable, y la adaptación, o al menos la intención, a los nuevos mercados también, según constata Cognodata, 2017, el 80% de las empresas de *Travel & Leisure* ya están inmersas en proyectos de transformación digital.

2.3. Tendencias actuales de la transformación digital que afectan al sector turístico

2.3.1 Adopción de tecnologías digitales en los negocios

La Fundación Orange, en su estudio eEspaña - La transformación digital en el sector turístico (2016), identifica diez tendencias que afectarán al sector turístico y que pueden servir de referencia para otras empresas que estén planificando o impulsando sus procesos de digitalización.

En el estudio mencionado anteriormente, se analizan diversos casos de buenas prácticas, nacionales e internacionales, recogiendo prácticas innovadoras sobre el uso de la tecnología. Entre otros aspectos de interés, destaca la importancia de los actuales modelos de intermediación turística basados en la tecnología, tales como plataformas tecnológicas de distribución. Estas plataformas interactivas, permiten a los operadores turísticos establecer un punto de encuentro entre los viajeros y proveedores, facilitan a los viajeros el acceso a la información en un mismo sitio web que les permite evitar la dispersión de contenidos. Asimismo, estas plataformas posibilitan el intercambio de opiniones entre viajeros sobre los productos, incluso permiten la valoración de servicio en las fases postviaje.

La información, siguiendo con las conclusiones del estudio de la Fundación Orange, se convierte en el factor clave para la toma de decisiones en el negocio, de manera que su análisis e interpretación permite desarrollar una adecuada estrategia adaptada a los condicionantes del mercado. La automatización de los procesos de gestión interna a través de la implementación de soluciones tecnológicas en la prestación de servicios mediante *software* de gestión o, la monitorización de los datos obtenidos del uso de herramientas sociales y de posicionamiento en Internet, son algunos ejemplos citados en el informe sobre cómo transformar la información generada, interna y externamente, en ventajas competitivas para la empresa.

La Tabla 1 recoge las principales tendencias digitales que el estudio de Fundación Orange identifica de los casos analizados, como posibles modelos de referencia para otras empresas del sector turístico.

Tabla 1: Tendencias digitales en el sector turístico

	Tendencia	Descripción	Ejemplos
1	Nuevos modelos de intermediación	Aparición de nuevos modelos de negocio y agentes debido a las bajas barreras de entrada y la combinación de las diferentes tecnologías.	<i>Startups</i> turísticas
2	Negocios estacionales	Las plataformas tecnológicas basadas en <i>cloud computing</i> son ya el eje de cualquier sistema informático de una empresa turística.	<i>Cloud Storage</i>
3	Mobile	Los usuarios demandan nuevos productos y servicios turísticos para sus dispositivos móviles. El mCommerce y las compras de última hora se han convertido en habituales.	Apps, <i>Beacons</i>
4	IOT-T (Internet de las cosas en el turismo)	Las primeras incursiones son el desarrollo de aplicaciones por parte de grandes cadenas hoteleras y parques temáticos.	Tecnología <i>wearable</i>
5	<i>Smart cities</i> turísticas	Son la apuesta de las Administraciones Públicas para desarrollar el turismo y están impulsando la aplicación de tecnologías avanzadas.	Sensorización: <i>Beacons</i> , Conectividad, <i>BIG Data</i>
6	Redes sociales	Canales de comunicación bidireccionales con los clientes. Las empresas e instituciones pueden recibir alertas y actuar con anticipación.	Facebook, Twitter, Instagram. Mensajería instantánea (Whatsapp, Line, Telegram), <i>Blockchain</i>
7	OTA'S y plataformas de intermediación	Nuevos modelos de negocio que incorporan a los sistemas de búsqueda y comparación los comentarios de los usuarios.	Comunidades de viajeros: Minube, TripAdvisor
8	Economía colaborativa	Un nuevo ecosistema de actividad en el que el valor se traslada de 9empresas y profesionales a personas y pequeñas empresas.	Trip4Real (<i>marketplace</i> de experiencias turísticas), Freetours, Yuniqtrip (guías-acompañante en destino)
9	Innovación	Otras tecnologías que empiezan a tener protagonismo en el sector turístico son la geolocalización, la realidad virtual o la realidad aumentada.	Tecnología 3D, Realidad virtual y aumentada, gamificación
10	Big data	Tecnologías para la generación, la captura y el análisis de los datos que reflejan el comportamiento, las preferencias y los movimientos de los turistas.	Monitorización, gestión de la información

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos de Fundación Orange (2017)

2.3.2 Profesionales, y también turistas, digitalizados

Otro de los factores que se destaca como tendencia en la digitalización reciente de las empresas turísticas ha sido la incorporación al mercado laboral de las denominadas Generaciones Digitales, segmentos de demanda caracterizados por el uso de la tecnología en su manera de comunicarse, trabajar y consumir; y más concretamente de los *Millennials*.

Actualmente la generación *Millennials*, con edades comprendidas entre los 18 y los 35 años (nacidos entre 1980 y mitad de los años 90s) representa el 27,65% de la

población activa en España (INE, 2018). Estas personas, tienen un nivel alto de formación académica, son creadores de contenido, creativos e idealistas, aunque el panorama laboral actual no es el más idóneo para su desarrollo profesional, con una tasa de desempleo del 39,02% de jóvenes entre 20 y 24 años, y un 16,31% en jóvenes mayores de 25 años (INE, 2017).

Nacho de Pinedo, CEO, *Chief Executive Officer*, de ISDI¹, recuerda que *“es importante tener en cuenta que la generación Millennial son grandes usuarios digitales pero no son expertos en el entorno laboral digital. Al igual que la generación X necesitan formarse también en este aspecto. Su ventaja es que están abiertos al cambio y por ello son muy favorables a la formación y al long life learning. Por otro lado la generación X es la que hoy por hoy tiene un expertise más valioso para las empresas, pero es reacia a desaprender muchos conceptos que hoy ya son obsoletos y a reciclarse al nuevo entorno. La digitalización no es una cuestión de edad sino de mentalidad”*.

Los *Millenials* se caracterizan por ser una generación tecnológica abierta al cambio, activos en sus viajes cuyas experiencias son compartidas de forma instantánea. Son internautas activos, usuarios multiplataforma, que comparten, opinan, recomiendan e influyen en la red; entre ellos, los llamados *travelbloggers*, *instatravelers*, *youtubers*, etc.

Prácticamente unidos a sus dispositivos móviles, los *Millenials* consumen información de forma vertiginosa, información que ha de estar caracterizada por la comodidad, la rapidez y la disponibilidad inmediata. Entre sus preferencias para viajar, destacan la novedad y la necesidad de consumir experiencias (Gallardo, 2014).

En resumen, la generación de los *Millenials*, la primera generación realmente tecnológica, marca uno de los rumbos más importantes para las empresas turísticas; la digitalización y la personalización de los servicios en base a los nuevos hábitos de búsqueda y consumo en Internet. Las nuevas pautas de comportamiento en relación al uso de la tecnología de las distintas Generaciones Digitales pueden consultarse en el anexo II, Diseño de la entrevista, de este trabajo.

2.3.3 Destinos turísticos inteligentes

Por último, un actor fundamental es el destino donde se desarrolla toda la actividad turística la cual, en muchas ocasiones, puede ocasionar impactos irreversibles sobre el destino y sobre su transformación para convertirse en destino inteligente. En este sentido, el turismo no es una actividad inocua para los espacios donde se desarrolla. Su crecimiento incontrolado y masivo tiene importantes repercusiones sobre el medio natural, sobre el patrimonio cultural, sobre la sociedad de acogida o incluso sobre las condiciones de calidad en el desarrollo de la propia experiencia turística.

¹ ISDI, Instituto Superior para el Desarrollo de Internet, es una escuela de negocios de carácter privado, dirigida a profesionales, emprendedores, empresas e instituciones para afrontar la transformación digital.

Las políticas de las administraciones locales, en su papel de gestores de los destinos en los que se desarrolla la actividad turística, muestran, cada vez más, su compromiso con la consolidación de un modelo turístico basado en la calidad que garantice la sostenibilidad del territorio.

Ante estas necesidades, y con el fin de ofrecer un marco administrativo estatal, la Secretaría de Estado de Turismo impulsó el llamado proyecto de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), como una de las medidas recogidas en el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015; una propuesta de directrices y herramientas dirigidas a los destinos turísticos con el objetivo de *“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”*.

Las acciones e iniciativas de los DTI están enfocadas a la búsqueda y desarrollo de mecanismos que fomenten la innovación en alguna de las siguientes áreas:

- tecnología aplicada a la gestión y a la optimización del destino,
- sostenibilidad en la gestión de los recursos,
- y accesibilidad a los productos, servicios y recursos turísticos para todas las personas.

2.4. Nuevos modelos de negocio turístico basados en las personas

Tal y como ya se ha descrito en los anteriores puntos de este marco conceptual, el sector turístico tiene como objetivo final la creación de valor y experiencias atractivas para el usuario. En este contexto, se ha creado un ecosistema de agentes cambiantes y creciente en el cual Internet es el protagonista.

En 1999, Levinem Locke, Searls y Weinberger publicaron el Manifiesto Cluetrain, en este libro se recogen 95 tesis centradas en el impacto de Internet y las tecnologías de la información sobre los mercados, las organizaciones y sus modelos de negocio, partiendo de la afirmación de que *“los mercados son conversaciones”*.

Las 95 tesis de este manifiesto continúan intactas dos décadas después, las advertencias formuladas en 1999 constituyen una llamada a la acción para que las empresas que operan en Internet se adapten a este nuevo mercado donde la interacción entre las marcas y los clientes es la clave. Estas conversaciones requieren forzosamente un papel protagonista de todos los profesionales de las empresas turísticas para poner en valor sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes como principal activo al servicio de la inspiración de los viajeros.

La importancia de la comunicación con el viajero exige un enfoque de negocio totalmente orientado al cliente, una competencia clave entendida como *“la capacidad para entender, comprender, saber, interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales”* (RocaSalvatella, 2014).

El empoderamiento del turista, cada vez más exigente y crítico, con acceso a una gran cantidad de información que le permite comparar, no solo precios, sino tipos y formas de servicios ofertados, le posiciona con un mayor poder de decisión. La comunicación digital, la cultura de la participación, la gestión de la información o la visión estratégica se convierten en competencias clave para atender a esta demanda tan especializada.

3. COMPETENCIAS CLAVE PARA TRANSFORMAR LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS

En los últimos 20 años, la transformación del mercado laboral es un hecho constatado, no sólo en cuanto a las relaciones laborales, también en relación a la estructura y demanda de la ocupación. En el mercado laboral la integración tecnológica, y el surgimiento de la Sociedad del Conocimiento, han conllevado importantes transformaciones no solo en términos de las relaciones laborales, sino también en la estructura de las ocupaciones y en los requerimientos de los puestos de trabajo. La integración tecnológica ha propiciado la sustitución de las actividades más repetitivas y rudimentarias, al tiempo que ha dado paso a la creación de nuevos puestos de trabajo caracterizados, todos ellos, por un componente esencial, el conocimiento (Castells, 2009).

A tenor de lo expuesto, parece que la posición de los profesionales en el mercado laboral actual, se verá afectada por su capacidad para desarrollar las habilidades necesarias que permitan adaptarse a un entorno en continuo cambio, transformar la información en conocimiento y aplicar los valores de la innovación en el desempeño de sus funciones. Se deduce también, que el conjunto de las competencias del equipo de trabajo conforma el conocimiento global de la organización, y por tanto son la fuente de competitividad de las empresas.

3.1. Las competencias profesionales en el contexto digital

Para identificar cuáles son las competencias profesionales que se requieren en el contexto actual, se hace necesario partir de una definición que, en su momento, resultó rompedora con los esquemas tradicionales de selección de personal. Hasta ese momento, incluso podría decirse que hasta la actualidad, se otorgaba enorme importancia a la formación y experiencia acreditada en el currículum, pero en 1975, David McClelland acuñó por primera vez el término competencias profesionales.

McClelland afirmaba que para desempeñar bien un trabajo, no era suficiente la cualificación técnica, sino que las habilidades personales influían en mayor medida en el éxito de la contratación. Definía las competencias profesionales como indicadores de conducta observables que incluyen aquellos conocimientos y habilidades tangibles relacionados con el puesto de trabajo, pero también los valores, las creencias y la autoimagen.

Es decir, los conocimientos y habilidades técnicas, aprendidos a través de la formación académica y la experiencia laboral, las denominadas *hard skills*, son necesarios para el correcto desarrollo de una ocupación; pero las características del mercado actual, descritas en este apartado, exigen profesionales que hayan desarrollado habilidades personales de carácter transversal, conocidas como *soft skills*.

Las *soft skills* podrían definirse como habilidades comunes y necesarias en cualquier puesto de trabajo, relacionadas con la comunicación e interacción personal, la iniciativa, la motivación, la gestión del cambio, el trabajo en equipo o la productividad, entre otras. Tal y como refleja la Tabla 2, el mercado laboral del siglo XXI, demanda perfiles que integran nuevas competencias profesionales asociadas a nuevas necesidades, son los llamados profesionales del conocimiento o *knowledge workers*.

Tabla 2: Evolución de las competencias profesionales

PARADIGMA TRADICIONAL	PARADIGMA EMERGENTE
Orientación a resultados (incluyendo la orientación al cliente externo e interno)	Comportamiento ético
Planificación, organización, gestión del tiempo y de proyectos	Iniciativa, "intraemprendimiento", creatividad, innovación
Identificación con la organización y sus valores	Gestión del cambio (flexibilidad, polivalencia)
Comunicación oral y escrita	Inteligencia emocional
Negociación	Comunicación 2.0
Liderazgo	Motivación por el desarrollo profesional propio
Motivación por el desarrollo de otras personas	Conciliación vida personal-vida profesional
Trabajo en equipo	Gestión de la diversidad (cultural, de género, raza, edad,...)
Capacidad analítica	Gestión de la complejidad (" <i>Big Data</i> ")

Fuente: La evolución de las competencias profesionales en el siglo XXI. CEREM. 2016

Dentro de este nuevo paradigma laboral, la Figura 1 muestra las ocho competencias profesionales que el modelo RocaSalvatella, ya en 2014, propuso como esenciales para las empresas, y que afectan de forma transversal a los distintos niveles de una organización. Un modelo basado en la experiencia de los autores como consultores estratégicos, en el que se establece el conjunto de competencias clave para los trabajadores del siglo XXI.

Desde un enfoque digital y orientado a los resultados, el modelo pone el acento en la responsabilidad compartida de profesionales y directivos para afrontar el desafío digital de las organizaciones y afirma: "*Sólo siendo profesionales competentes digitalmente podremos abordar el futuro con garantías*" (RocaSalvatella, 2014).

COMPETENCIAS DIGITALES



Figura 1: Modelo de competencias digitales. Fuente: RocaSalvatella, 2014.

A modo de conclusión general sobre las nuevas competencias profesionales, podemos afirmar que el nivel de competencia digital que posea la organización, profesionales y directivos, es un factor clave para enfrentar el desafío digital y alcanzar el éxito empresarial.

3.2. El Índice de Competencia Digital

En el punto anterior se concluye que la competencia digital es un factor determinante para una adecuada estrategia empresarial, sin embargo, dos décadas después del inicio del siglo XXI, un 50% de las empresas aún están muy lejos de estar preparadas para ese desafío digital.

El resultado general del estudio de competencias digitales elaborado por el Instituto de la Economía Digital y la Escuela de Marketing y Negocios (ICMD-ESIC), 2017, realizado a directivos de 427 empresas españolas (55% pymes y 45% grandes empresas) de 5 sectores de diferentes actividad; Servicios (23%), Industria (22%), Turismo (19%), Transporte/Viajes (19%) y Retail (18%), indica que las empresas españolas están acometiendo la transformación con garantías, pero no alcanzan todavía el Índice de Competencia Digital (ICD) medio deseado.

El ICD es un indicador de referencia para las empresas que determina el nivel de implementación de las competencias digitales en la empresa española. A través de una autoevaluación, una organización puede establecer su nivel de competencia digital mediante la comparación de su ICD respecto a su sector y el mercado. La implementación de las competencias digitales se analiza en función de 23 disciplinas fundamentales para la Economía Digital, recogidas en la Tabla 3:

Tabla 3: Disciplinas digitales fundamentales

	Disciplina digital		Disciplina digital
1	Branded Content Management	13	Posicionamiento en buscadores
2	Digital Project Management	14	Inteligencia artificial y cognitiva
3	Big Data	15	Blockchain
4	Display Marketing	16	Atención al cliente
5	Hacking Ético	17	Customer Experience
6	Cloud & Virtualización	18	IoT: Internet de las cosas
7	Inbound Marketing	19	Analytics
8	Web & Mobile Marketing	20	Ciberseguridad
9	Compliance	21	Social Media Management
10	Publicidad programática	22	Digital Talent
11	Realidad virtual y aumentada	23	e-Commerce
12	Innovación digital		

Fuente: 3er Estudio de Competencias digitales de la empresa española. ICEDM | ESIC.2017

Atendiendo a estas disciplinas, la Tabla 4 muestra el ICD de referencia para las empresas, que se sitúa en un 24.11 puntos para 2017. Por sectores, los datos muestran que el turismo es el segundo sector empresarial con un nivel de implementación de las competencias digitales en sus empresas ligeramente superior al resto de sectores empresariales españoles.

Tabla 4: Índice de Competencia Digital por sector empresarial

Por sector empresarial	TOTAL	Industria	Turismo	Retail	Transporte	Servicios
Escala (0 a 100)						
Alto (40,01 a 100)	20%	27%	25%	16%	15%	16%
Medio (13,01 a 40)	30%	20%	26%	41%	38%	27%
Bajo (1 hasta 13)	50%	53%	49%	43%	47%	57%
ICD 2017	24.11	26.83	25.72	23.53	22.73	21.45
Base	(427)	(92)	(80)	(77)	(80)	(98)

Fuente: 3er Estudio de Competencias digitales de la empresa española. ICEDM | ESIC.2017

En definitiva, la competencia digital de los profesionales es clave para la transformación de las organizaciones. En los próximos años las competencias profesionales más solicitadas serán las que contengan procesos de interacción humana, habilidades de comunicación; así como la flexibilidad; la habilidad para adaptarse a los cambios; la innovación y la creatividad; aspectos todos ellos conectados con la competencia digital.

4. EL SECTOR TURÍSTICO DE GANDIA

4.1 La actividad turística en Gandia

Gandia es una ciudad con un modelo productivo basado en la diversificación y la especialización en el sector terciario. La ciudad muestra una notable especialización en el sector turístico y en el sector servicios, tal y como se observa en la Tabla 5, en la que se indican los índices sectoriales que definen en peso relativo los diferentes sectores (CNAE a dos cifras).

Tabla 5: Índices sectoriales de actividad económica

Área urbana	Índice industrial	Índice comercial	Índice de restauración y bares	Índice turístico
Gandia	92	226	274	271

Fuente: Ayuntamiento de Gandia. Anuario económico de la Caixa. 2015

Los vínculos entre turismo y ciudad han sido entendidos de forma prevalente en clave de oportunidad, considerándose el turismo como uno de los sectores clave de la economía local, junto a la hostelería y el comercio. La actividad turística ha desarrollado un modelo basado en el producto de sol y playa, configurando la línea litoral en un área de alta densidad urbanística, Figura 2, donde se concentra la práctica totalidad de la oferta turística.



Figura 2: Panorámica de la playa de Gandia. Fuente: Ayuntamiento de Gandia. 2016

Actualmente, Gandia es uno de los principales destinos turísticos de litoral de la Comunitat Valenciana y presenta un modelo turístico caracterizado por un elevado grado de estacionalidad, un aspecto determinante que tiene notables implicaciones tanto desde el punto de vista territorial (incremento de los flujos de movilidad), medioambiental (picos en la generación de residuos, aguas residuales, consumo de

agua y energía, etc.) y económico – laboral (dificultad para profesionalizar los recursos humanos ligados al sector, precariedad laboral y economía sumergida).

Pese al esfuerzo que inicialmente hizo Gandia para la construcción de una notable planta hotelera, su posterior inclinación hacia el alojamiento residencial estático le ha conducido a posiciones retrasadas en el ranking nacional de los destinos turísticos más importantes. La nula presencia de empresas de turismo activo, según la clasificación del Registro de Turismo de la Comunitat Valenciana, en la que solo aparece una empresa de estas características, pone de relieve el escaso aprovechamiento hasta la fecha de otras modalidades turísticas capaces de desestacionalizar la actividad como el turismo cultural, experiencial, ecoturismo o deportivo.

- La oferta turística.

Gandia cuenta con una oferta de 19.816 plazas de alojamiento que viene a representar cerca del 20% del número de plazas turísticas de la Provincia de Valencia (Portal estadístico de la Generalitat Valenciana, 2017).

La predominancia de la oferta de plazas en apartamentos turísticos respecto a otras modalidades de alojamiento, pone de manifiesto la relevancia del turismo residencial frente al turismo de rotación. La Tabla 6 expone la distribución de plazas clasificadas según tipología de establecimientos.

Tabla 6: Oferta turística municipal 2017

	Establecimientos	Plazas
Hoteles	25	5.574
Hostales	5	186
Apartamentos	2226	12.325
Campings	2	1703
Pensiones	1	28
Restaurantes	360	21.052

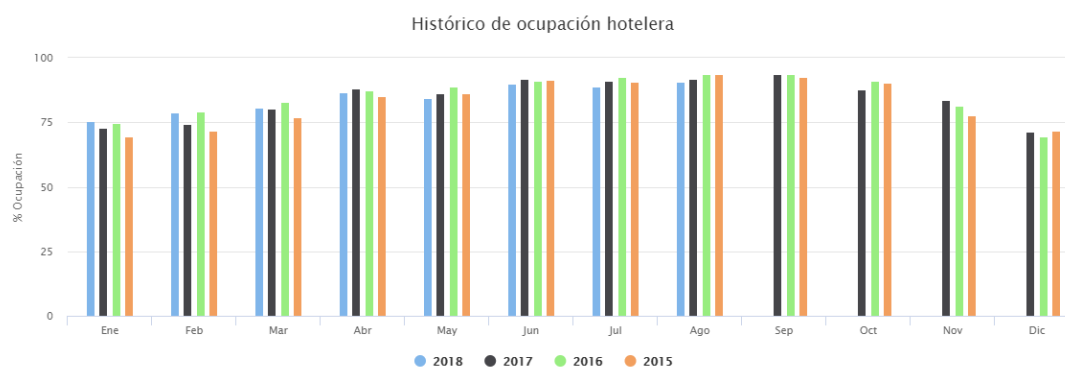
Fuente: Banco de Datos Territorial. Portal estadístico de la Generalitat Valenciana. 2017

- La demanda turística.

El perfil del turista que visita Gandia es de origen nacional, un 89,8%, frente al turista extranjero, quien en 2017 experimentó un aumento de hasta el 10,2%, procedente principalmente de Francia y Reino Unido, según los datos estadísticos del último informe elaborado por las oficinas de turismo municipales correspondientes a 2017.

El Gráfico 1 muestra la evolución de la ocupación hotelera en el período comprendido entre 2015 y 2018 (datos sin cerrar del último año en la fecha de consulta).

Gráfico 1: Histórico de ocupación hotelera en Gandia. 2015-2018



Fuente: HOSBEC. Asociación empresarial hotelera de Benidorm y la Costa Blanca. Fecha de consulta: 25 de agosto de 2018

Como puede observarse en el Gráfico 1, la evolución del número de turistas medido según la evolución de la ocupación hotelera, tanto en número de visitantes como en número de pernoctaciones, muestra una tendencia descendente durante la serie analizada (2015 - 2018) en los meses del período estival de julio y agosto que coinciden con la temporada alta tradicional, dato que podría ser un indicador del agotamiento de un modelo turístico basado únicamente en la oferta de sol y playa, y de la necesidad de diversificar la oferta y adaptarse a las nuevas tendencias en los mercados turísticos (turismo 2.0, *smart destinations*, nuevos mercados y perfiles, etc.).

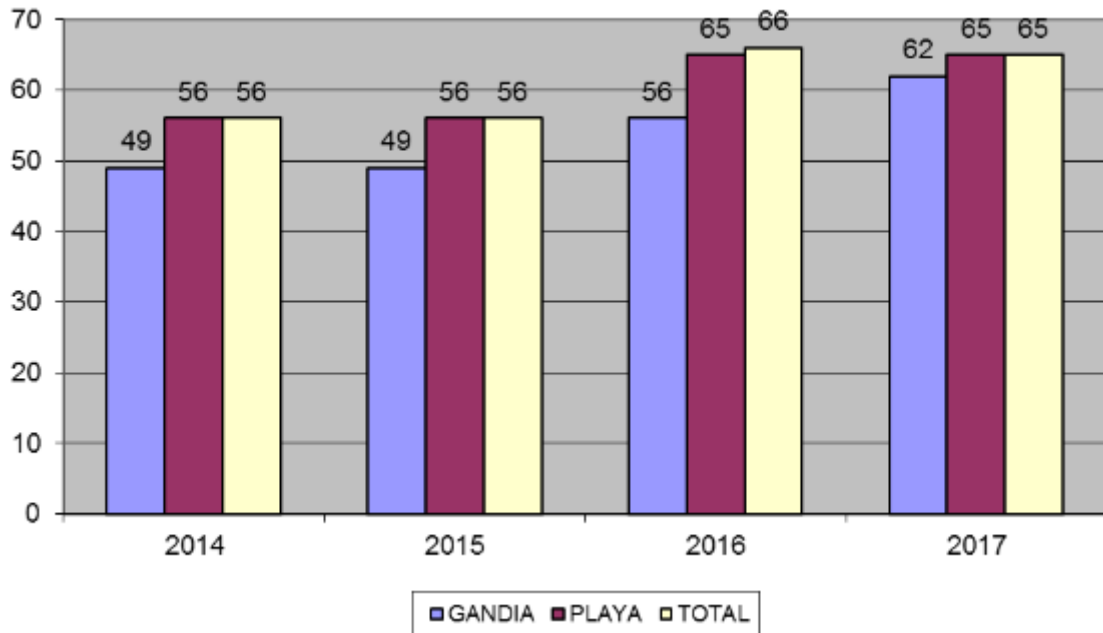
A partir de 2017, se observa un cambio de tendencia, las cifras de ocupación hotelera descienden durante los meses de verano, y aumentan ligeramente en los meses de primavera e invierno, incremento que se produce también en los primeros meses de 2018.

A las cifras ofrecidas en la gráfica anterior referidas únicamente a la ocupación hotelera, habría que añadir además la ocupación en apartamentos residenciales (no registrados en estadística oficial) y campings, factores que constituyen un buen indicador de la elevada presión que soporta el territorio del área urbana durante los meses de julio a septiembre.

A tenor de las cifras, podría decirse que 2017 ha sido un buen año para el sector local, con una media de ocupación del 82,4%, “la mejor cifra de la Comunitat Valenciana” según HOSBEC, Asociación empresarial hotelera de Benidorm y la Costa Blanca.

En definitiva, ha de señalarse el buen posicionamiento de Gandia como destino vacacional de sol y playa así como la necesidad de consolidar las actuales políticas y estrategias turísticas para la desestacionalización. En el Gráfico 2 procedente del informe anual de la *Tourist Info* de Gandia, 2017, puede apreciarse el crecimiento en los últimos años del nivel de ocupación hotelera en el área urbana de la ciudad de Gandia, tradicionalmente concentrado en la zona litoral, dato que podría significar un incipiente cambio en el comportamiento de los turistas en referencia a las motivaciones y fechas del viaje. En el mismo informe se destaca el crecimiento de la ocupación del mes de enero de 2017 respecto a la de 2016, de los hoteles de la ciudad, que experimentaron un aumento del 18%.

Gráfico 2: Evolución de la ocupación hotelera por áreas urbanas 2014-2017



Fuente: Ayuntamiento de Gandia. 2017

- Recursos y atractivos turísticos.

Aunque tradicionalmente Gandia es conocida como destino de sol y playa, el área urbana cuenta con otros recursos de gran valor natural y patrimonial que complementan el destino. Entre otros, han de destacarse los recursos histórico-artísticos y arquitectónicos, recursos culturales, así como todo su entorno natural.

Dentro de la perspectiva patrimonial, Gandia cuenta con un interesante casco urbano en el que se pueden visitar numerosos edificios y monumentos, muestra de la importancia histórica de la ciudad, y un entorno natural en el que destacan espacios medioambientales, algunos de ellos protegidos para su conservación, distribuidos entre diferentes ecosistemas, mar, marjal y montaña, que dotan al paisaje local de una personalidad propia.

Además, la ciudad cuenta con una amplia y diversificada oferta de eventos culturales y deportivos durante todo el año, que unida al atractivo de los recursos del territorio pueden generar interesantes oportunidades para la reformulación del posicionamiento de Gandia, de producto de sol y playa a destino multiproducto, a través de propuestas de desarrollo de modalidades turísticas relacionadas con el ecoturismo, el turismo deportivo o el turismo cultural, entre otros.

Con el objeto de ofrecer un panorama completo del sector turístico resulta de interés analizar cuáles son los aspectos mejor y peor valorados por parte de los turistas en 2017. Del análisis estadístico de la *Tourist Info* de Gandia, 2017, pueden deducirse algunos aspectos de interés:

- Las buenas valoraciones atribuidas al conjunto de elementos relacionados con la playa corrobora la satisfacción general de los usuarios con todo lo relacionado con este espacio.
- Otro aspecto altamente valorados es el medio natural (paisaje de los alrededores y la limpieza y pureza del aire), lo que pone de manifiesto el potencial de explotación de otros recursos turísticos complementarios a la oferta de sol y playa.
- Entre los aspectos peor valorados, figuran aquellos relacionados con el transporte y la movilidad (la dificultad del tránsito peatonal, los problemas de tráfico de la ciudad, aparcamiento) y la contaminación acústica (el ruido en la ciudad).

A pesar de las buenas valoraciones de los visitantes sobre los recursos turísticos, se podría concluir que el crecimiento incontrolado y masivo de la actividad turística en Gandia, ha tenido importantes repercusiones sobre el medio natural, sobre el patrimonio cultural, sobre la sociedad de acogida e incluso sobre las condiciones de calidad en el desarrollo de la propia experiencia turística.

4.2 Gandia, escenarios y oportunidades para el sector turístico local

En el libro blanco para la implementación de una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana, 2016, Francesc Colomer, Secretario Autonómico de la Agencia Valenciana del Turismo, ahora denominada Turismo Comunitat Valenciana, presenta como grandes retos para el sector “...*la innovación, la transformación digital, la gobernanza colaborativa, la gestión del talento y de nuestra diversidad, la diferenciación del producto, la cultura de la calidad, la formación y el capital humano como ventaja competitiva, la hospitalidad como divisa, la sostenibilidad y la estrategia del paisaje como apuesta por la autenticidad mediterránea...*”

En este sentido, y en el marco de trabajo de esta nueva estrategia de la Comunitat Valenciana (denominada CV, de aquí en adelante), el destino turístico de Gandia se enfrenta a retos importantes, relacionados con el mantenimiento de un modelo de desarrollo dentro de los límites de la sostenibilidad, así como con la activación de fórmulas e infraestructuras, que permitan mantener activo el mercado turístico la mayor parte del año y que ofrezcan oportunidades de crecimiento.

En los últimos años, y atentos a los cambios del sector turístico, han surgido en el panorama turístico local, impulsadas tanto por la administración pública como por el sector privado, nuevas iniciativas con un marcado carácter colaborativo y un fuerte componente innovador. Se trata de organizaciones, empresas, profesionales en definitiva, que trabajan por la desestacionalización de la actividad mediante el impulso de actuaciones de colaboración público-privada, el desarrollo de proyectos y sistemas de inteligencia turística y de la mejora de la calidad o la creación de nuevos productos que consoliden nuevas modalidades de turismo, entre otras líneas de trabajo.

Para el objeto del estudio es importante tener en cuenta estas iniciativas locales, así como otras consideraciones, enumeradas a continuación, sobre los escenarios y líneas de trabajo que afectan a Gandia y condicionan la adaptación del destino a las

nuevas demandas de innovación, digitalización, sostenibilidad y accesibilidad en el marco del PNIT, 2012-2015, sobre la inteligencia en los destinos turísticos:

- 1) El sector turístico no es percibido como un sector de prestigio para trabajar o emprender, al haber estado vinculado históricamente a la falta de cualificación profesional, bajos salarios y elevada contratación temporal, pero las empresas de servicios de entretenimiento, ocio y turismo activo ofertan actividades deportivas, ocupacionales, culturales, congresuales o académicas, así como otros servicios relacionados con la información, el asesoramiento y la información sobre recursos históricos, artísticos, culturales y naturales que para una prestación de servicios de calidad cuentan con puestos de trabajo (gestores, monitores deportivos, guías culturales, monitores ambientales, informadores turísticos, etc.) que precisan perfiles profesionales generalmente de elevado nivel de formación (Graduados en turismo, ADE, ciencias ambientales o biólogos, arqueólogos, historiadores, entre otros).

Este tipo de profesionales aportan valor a las organizaciones y pueden asumir procesos de transformación digital liderados por responsables capaces de entender que el reto de la gestión del cambio *“la tecnología lo hace posible, pero solo las personas lo consiguen”* (Triviño, 2012).

- 2) Xavier Canalis, periodista y redactor de economía para la revista Hosteltur, en su artículo ‘Experiencias que se reservan online, el nuevo filón del turismo’, publicado el 08 de febrero de 2018, se hace eco del estudio de mercado *PhocusWright*² que presenta conclusiones muy interesantes sobre las actividades en el destino. Entre los datos publicados, el estudio habla de la importancia de la oferta de este tipo de servicios que representa el tercer componente de gasto turístico a nivel global, o que el 65% de la satisfacción del turista tiene que ver con las experiencias y las actividades en el destino.
- 3) En Gandia no existe una oferta complementaria clara y estructurada que permita su promoción y comercialización conjunta, a excepción de la restauración que no se incluye en este estudio. La situación actual de la oferta de actividades en destino para el ocio del turista se encuentra en una fase de desarrollo estancada, al no haber nuevas iniciativas empresariales.
- 4) Las tendencias del sector turístico apuntan a la consolidación de una serie de nuevos operadores online que están diseñando nuevos sistemas de venta y organizando el mercado, empresas como Viator, Getyourguide, Civitatis o Musement; pero también gigantes como Expedia, TripAdvisor, Airbnb o el mismo Google han entrado en el mercado de la venta de experiencias.
- 5) En este sentido, y según la información facilitada por la Oficina municipal de turismo, en 2017, se ha producido un aumento del número de visitantes que demandan información, visitan y participan en actividades turísticas en destino. Estos datos revelan un crecimiento en el interés y la demanda de servicios turísticos complementarios, aunque no es posible determinar el gasto turístico del turista en el consumo de este tipo de servicios por no existir datos al respecto.

² Estudio: The In-Destination Experience: Why We Travel. Norm Rose Abril 2018

- 6) La creación de la *Xarxa d'Espais Culturals* (XEC), red de espacios culturales de Gandia formada por 8 entidades, públicas y privadas, que gestionan espacios de atracción turística y ofrecen servicios al turista, nace en 2017 para unificar esfuerzos en la promoción y comercialización de sus actividades, dando paso al establecimiento de una nueva forma de trabajo colaborativo en el sector local.
- 7) La política desestacionalizadora actual en materia de turismo del municipio se materializa en acciones de promoción, inversión y actuaciones dirigidas a la creación de valor añadido a la marca Gandia, una estrategia basada en la búsqueda de la calidad y la diferenciación, con un ambicioso plan de trabajo para la implementación de Tecnologías Inteligentes que permitan la toma de decisiones y mejoren la experiencia del cliente en el destino.

Por último, se muestran algunos proyectos y acciones vigentes en el destino como ejemplo de las actuaciones emprendidas para lograr un modelo turístico basado en la innovación y la sostenibilidad, a través de la mejora continua:

- Sicted, Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos; un proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos promovido por la Secretaría de Estado de Turismo con el apoyo de la Federación Española de Municipios y Provincias. Gandia, como destino turístico, está adherida a este programa y cuenta con 89 empresas locales acreditadas con el distintivo Sicted, tal y como se publica en la web oficial de turismo Visit Gandia.

De las 12 empresas seleccionadas para la muestra de este estudio, 8 cuentan con el distintivo que acredita su compromiso con la calidad y la mejora continua.

- Alter Eco, es un proyecto europeo de innovación para el desarrollo local y la sostenibilidad en el que participa Gandia como destino piloto, junto a otras 6 ciudades europeas. El objeto del proyecto Alter Eco es encontrar un equilibrio entre la actividad turística, como una de las principales fuentes económicas, y la conservación del modelo clásico de ciudad mediterránea como ejemplo de sostenibilidad económica, medioambiental y social disminuyendo la huella ecológica del turismo, y en cuya metodología de estudio participan de forma activa todos los agentes del sector implicados.
- Playas inteligentes. Gandia también participa en las pruebas piloto del proyecto de monitorización ambiental que el Campus de Gandia de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) en colaboración con Turisme Comunitat Valenciana, lleva a cabo en 4 playas de la CV. Un proyecto que servirá para mejorar el servicio y obtener información de los usuarios.
- Colaboración entre el Ayuntamiento de Gandia y la UPV – Campus de Gandia. Una vía de trabajo conjunta entre las dos instituciones para contribuir al desarrollo inteligente de la ciudad a través de la ciencia y el conocimiento, en la que se destacan la creación de las cátedras de Turismo Inteligente e Innovación.
- En Gandia también se desarrolla el Programa Hospitalidad Mediterránea, una iniciativa de Turisme Comunitat Valenciana que pretende poner en valor el estilo de vida mediterráneo, como elemento de singularidad de la oferta

turística de la CV a través de la formación del sector turístico en la calidad y atención al turista.

5. METODOLOGÍA

5.1. Fases de la metodología de investigación

A partir de toda la información expuesta en los apartados anteriores, se decide formular esta propuesta de trabajo con el fin de aproximarse a la realidad del sector turístico local, y conseguir información básica que permita establecer un sondeo inicial sobre las cuestiones planteadas. Por un lado, se pretende valorar si los gestores de las empresas que ofrecen productos y servicios relacionados con la oferta complementaria en Gandía, son realmente conscientes de la necesidad de adaptarse al turismo del siglo XXI, una industria en la cual el papel de la tecnología es cada vez más relevante en todas las etapas del viaje.

Este protagonismo tecnológico influye en la planificación de las estrategias empresariales, así que, por otro lado, se considera importante identificar el tipo de acciones que las empresas seleccionadas para el estudio están desarrollando en sus negocios.

Emprender un proceso de digitalización en la empresa para conectar online con sus clientes, ofrecer mejores servicios a través de soluciones tecnológicas así como optimizar sus procesos de gestión interna, son tareas que requieren de profesionales formados en competencias digitales y habilidades personales, *soft skills*; por ello el estudio contempla, por último, establecer cuáles son las competencias más valoradas por las empresas en sus trabajadores.

El estudio se ha llevado a cabo mediante una metodología de investigación cualitativa, centrada en la obtención de información mediante un trabajo de campo planificado a partir del estudio de diversas fuentes documentales citadas en el apartado correspondiente a Bibliografía. Este trabajo de campo está fundamentado en las técnicas etnográficas de la observación participante y en la entrevista semiestructurada.

No obstante, la investigación también ha requerido recoger una serie de datos con una aplicación metodológica de carácter cuantitativo con el objetivo de definir, explicar y controlar los fenómenos externos al investigador, por lo tanto es objetivo y se puede fragmentar en variables. Para obtener información cuantitativa, se han utilizado encuestas, a modo de preguntas cerradas, que han sido registradas y anotadas durante la entrevista. En todas ellas se ha utilizado el apartado de observaciones de forma opcional para añadir información relevante a la información que se recoge en la encuesta.

Ha sido fundamental establecer un plan de trabajo, a modo de hoja de ruta, para ir avanzando en la obtención de resultados que de forma sistemática han conducido todo el proceso de investigación (ver anexo I, Plan de trabajo).

5.1.1 Fase exploratoria

Esta fase ha consistido fundamentalmente en realizar una investigación documental para reflexionar sobre las temáticas de estudio.

Para la investigación documental se han utilizado métodos cualitativos como la lectura, la observación y el análisis de diferentes fuente bibliográficas seleccionadas y citadas en el último apartado de este trabajo. El estudio de libros, estudios e informes realizados por expertos en los ámbitos del Turismo, la Digitalización y el Mercado Laboral, han permitido comprender la evolución y conocer las tendencias futuras del sector turístico en general, así como entender su impacto en los requerimientos de los nuevos profesionales del sector. El proceso de investigación documental ha sido vital para reflexionar sobre la capacidad de adaptación y voluntad de cambio del sector turístico de Gandia, basado en un modelo tradicional de sol y playa, y su posible evolución hacia un modelo turístico inteligente y sostenible.

Esta investigación documental previa ha permitido definir la propuesta de este trabajo de fin de grado, y en un estadio más avanzado, establecer los ítems de información a recoger así como la forma de analizar e interpretar los datos obtenidos.

5.1.2 Fase preparatoria de la investigación

La fase preparatoria ha consistido en diseñar como realizar la investigación, y ha consistido en:

- Identificación, definición y estructuración de los contenidos e indicadores básicos para la obtención de información dentro de las temáticas del estudio.
- Determinación del marco muestral y selección de la muestra objeto de estudio. En este punto se toma la decisión de seleccionar las empresas de servicios turísticos complementarios de Gandia, se selecciona el muestreo no probabilístico como método de carácter intencional para la selección de las empresas a formar parte de la muestra y se definen los criterios definitivos.
- Elección de la entrevista semiestructurada como herramienta metodológica para la recogida de información.
- Planteamiento y elaboración del guión de la entrevista. Un proceso complejo descrito en el anexo II, Diseño y guión de la entrevista.
- Realización de un test previo para comprobar la eficacia de la entrevista y corregir desviaciones. Este test ha sido realizado con la empresa Joba Eventos, y con una Técnica de desarrollo local y Sociedad del Conocimiento del Ayuntamiento de Gandia, coordinadora, entre otros, del servicio Urbalab Gandia.
- Redacción de la entrevista definitiva incorporando el *feedback* recibido por los colaboradores mencionados en el punto anterior.

5.1.3 Fase de trabajo de campo

La elección de la entrevista como instrumento para la recogida de información ha supuesto una inmersión en la realidad de cada empresa. La observación directa, a partir de sus opiniones, comentarios y percepciones, ha permitido valorar el conocimiento de las personas entrevistadas sobre las temáticas del estudio así como

conocer otros aspectos subjetivos tales como; las interpretaciones sobre la situación de su sector y los sentimientos que motivan sus decisiones empresariales.

Para la realización de entrevistas se ha propiciado que las citas se realizaran en sus entornos de trabajo o en espacios seleccionados por ellos mismos, con el fin de generar un ambiente cómodo y de confianza, abierto a la conversación. No ha habido obstáculos a la hora de contactar y conceder las entrevistas, pero si ha surgido una desconfianza inicial e inseguridad de los entrevistados ante las temáticas de la entrevista, la tecnología y las *soft skills*. Las explicaciones preliminares han permitido la comprensión de la necesidad del estudio, la resolución de dudas, y, sobre todo, la generación de seguridad hacia la entrevista.

Para ello, ha sido determinante explicar a todos los entrevistados, además del motivo de la elección de la temática, los criterios por los cuales se ha seleccionado su empresa para formar parte del estudio.

Finalmente se han realizado 12 entrevistas semiestructuradas, de un total de 16 empresas seleccionadas, entre el 30 de julio al 10 de agosto de 2018, con una duración media entre 20 y 30 minutos aproximadamente.

El número de entrevistas ha sido menor del planteado en un inicio debido a la complejidad de la materia y saturación del discurso, y también, por la falta de disponibilidad de los responsables de las empresas al encontrarse en plena temporada turística. Aun así la información recogida hace posible realizar una estimación aproximada sobre la situación de las empresas y la actitud de sus responsables respecto a los aspectos clave objeto de este estudio, la tecnología y las *soft skills*.

La entrevista se ha conducido en base al guión diseñado (ver anexo II, Diseño y guión de la entrevista), pero dentro de unos parámetros de flexibilidad nada estandarizados en la interrogación. Dada la actualidad e interés que generan estos temas, ha sido relativamente sencillo provocar un relato fluido que ha propiciado momentos de conversación ocasional, relativa a otros temas relacionados con el sector turístico; momentos, que han ayudado a comprender mejor la realidad de las empresas, y adaptar las preguntas al discurso o respuestas de los entrevistados, evitándose en todo momento intervenciones de la entrevistadora que pudieran influir en sus respuestas, limitándose a realizar, de vez en cuando, alguna pregunta de aclaración o intervención cauta para reconducir la conversación hacia los temas centrales.

5.1.4 Técnicas de análisis e interpretación de la información obtenida

Para poder realizar un posterior análisis de la información, las conversaciones mantenidas con los entrevistados han sido grabadas en formato digital, y completadas con la anotación de observaciones in situ y la cumplimentación de las preguntas que recogían datos de carácter cuantitativo.

Los datos se han analizado de forma diferenciada; por un lado, los datos cuantitativos se han tratado de forma estadística y, por otro, la información cualitativa se realizado a través de un proceso de análisis de contenidos o análisis descriptivo en el que primero se ha organizado la información para continuar con un filtrado que permitiera extraer las conclusiones.

- Organización de la información.

Para reducir la información cualitativa, el primer paso ha sido filtrar y reducir la cantidad de datos obtenida. Para ello, se ha realizado una técnica de categorización, es decir, se ha identificado el tema de cada frase o texto de las respuestas, en función de lo que transmiten y alineado con los objetivos de la investigación.

Las diferentes categorías se han codificado para identificar las preguntas de la entrevista. Finalmente, se han establecido 6 categorías principales:

- 1) diversidad generacional,
- 2) transformación y cultura digital,
- 3) tendencias digitales,
- 4) uso de la tecnología,
- 5) propuesta de valor,
- 6) y competencias profesionales del equipo.

- Reducción y filtración de los datos.

El sistema de filtración de los datos de la conversación se ha realizado con un sistema de recopilación de datos basado en un cuadro de doble entrada; en las columnas se han reflejado las categorías previamente elaboradas, y en las filas, los comentarios y respuestas de los diferentes entrevistados, de manera que cada celda mostraba el texto de cada entrevistado con la categoría a la cual pertenece.

- Extracción de conclusiones.

A partir de la estructuración de la información se han podido analizar e interpretar los datos para extraer las conclusiones utilizando el método deductivo, es decir, extraer las conclusiones universales a partir de casos particulares.

5.2. Ubicación espacial y geográfica del estudio

El área geográfica de estudio se ha delimitado al municipio de Gandia, Figura 4, y en concreto al sector turístico local.

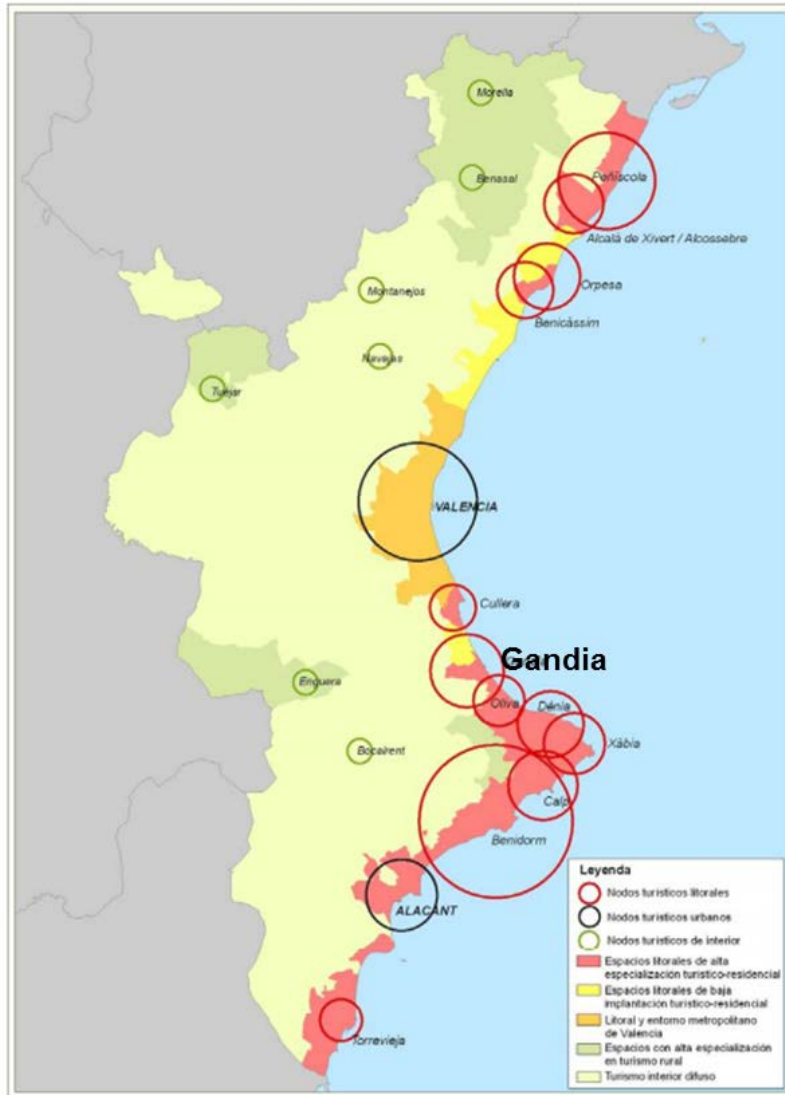


Figura 3: Estructura espacial del turismo en la Comunitat Valenciana. Fuente: Generalitat Valenciana. Turisme Comunitat Valenciana. 2012.

Puede afirmarse sin lugar a dudas que Gandia ejerce un liderazgo territorial incuestionable al sur de la provincia de Valencia, y norte de Alicante, se trata de un área funcional de gran dinamismo económico y crecimiento constante, con una población de 74.814 habitantes (INE 2016), cantidad que crece desmesuradamente en la temporada estival por la llegada masiva de turistas y muy difícil de cuantificar exactamente debido al tipo de oferta de alojamiento mayoritariamente presente en la zona, apartamentos y segundas residencias.

La ciudad como centro funcional, económico, cultural y comercial de la Comarca de la Safor, con 31 municipios, que llega a extender su radio de influencia hasta los 588.503 habitantes de las comarcas circundantes, datos recogidos en la Tabla 7.

Tabla 7: Población de las comarcas circundantes a Gandia

Provincia	Comarca	Número de habitantes
Valencia	La Safor	171.325
Valencia	La Vall d'Albaida	87.789
Alicante	El Comtat	28.171
Alicante	L'Alcoià	109.022
Alicante	La Marina Baixa	182.196
Total de habitantes		578.503

Fuente: Elaboración propia con datos del Portal de información de la GVA, Argos. 2017

5.3. Selección de la muestra

Tal y como se detalla en el apartado 4.2, Gandia, escenarios y oportunidades para el sector turístico local, el turismo es un sector complejo de analizar, por cuanto en él participan diversos subsectores de actividad económica diferentes y con características y perfiles profesionales muy distintos.

Uno de los errores que pueden ocurrir es el de establecer conclusiones muy generales al analizar solo una parte del total de empresas que conforman el sector turístico. Así pues, se opta por la elección de seleccionar una muestra no probabilística ya que el objetivo del estudio no puede depender de la probabilidad, dada la gran diversidad de tipos de empresas turísticas que encontramos en Gandia (establecimientos que ofertan diversos tipos de alojamiento, establecimientos de restauración, bares y cafeterías, comercios orientados al turismo y al período estival, sobre todo en el área de playa y que cierran el resto del año, empresas de alquiler de vehículos motorizados, bicis, servicios de alquiler en playa como hamacas o sombrillas, empresas de servicios culturales, agencias de viaje, etc.).

Se entiende que una muestra probabilística en este campo no serviría para realizar generalizaciones, ya que los resultados no serían representativos por las diferencias sustanciales del tipo de actividad o área de negocio al que se dedican las empresas turísticas.

Dentro del muestreo no probabilístico se utilizará el intencional o de conveniencia, estableciendo los siguientes criterios para obtener una muestra representativa de un grupo homogéneo de empresas:

5.3.1 Clasificación de las actividades y servicios turísticos

La selección de la muestra del tipo de empresas turísticas a analizar se ha establecido en función de lo dispuesto en la nueva Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana. En su artículo 52 se consideran actividades y servicios turísticos aquellas que prestan servicios de:

- a) Alojamiento.
- b) Organización, intermediación y comercialización del producto turístico.
- c) Organización, prestación o realización de servicios de turismo activo.
- d) Restauración.

- e) Entretenimiento, salud, terapéuticas, deportivas, ocupacionales, culturales, congresuales, académicas y cualesquiera que conlleven esparcimiento y ocio, así como otros servicios complementarios cuando se ofrezcan con fines turísticos, o puedan conllevar dichos fines.
- f) Difusión, asesoramiento e información sobre recursos y manifestaciones históricas, artísticas, culturales o cualesquiera otras de carácter turístico de la Comunitat Valenciana.

Con el fin de enmarcar el estudio dentro de las tendencias actuales en el uso de la tecnología y en la búsqueda de experiencias en destino, se han descartado las empresas que ofertan servicios de alojamiento y restauración en Gandia, y se han seleccionado las empresas locales que incluyen en su oferta servicios turísticos de entretenimiento, ocio y turismo activo, atendiendo a la clasificación establecida en la normativa vigente.

5.3.2 Empresas de servicios turísticos de entretenimiento, ocio y turismo activo en Gandia

Con el fin de conseguir un tamaño de la muestra que pueda ser representativo de este sector, se han incorporado al listado final de empresas a entrevistar otras entidades y organizaciones de diversa índole y gestión.

En el artículo 3 de la Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana se define como empresa turística: *“persona física o jurídica que, en nombre propio, de forma permanente o temporal y con ánimo de lucro, se dedica al desarrollo de una actividad turística o a la prestación de algún servicio turístico.”*

La normativa establece que una de las obligaciones de las empresas turísticas y de las personas prestadoras de servicios turísticos, es poner en conocimiento de la administración turística el inicio, cese o finalización de la actividad (art. 19.1), a través de la inscripción en el Registro de Turismo de la Comunitat Valenciana de las personas que ejerzan profesiones turísticas, empresas y establecimientos turísticos en el ámbito autonómico (art. 77.5).

Atendiendo a lo expuesto, y dado el reducido número de empresas que ofertan servicios de ocio, entretenimiento y turismo activo en Gandia, se decide incluir en la muestra a diversas organizaciones formadas por entidades públicas que gestionan espacios culturales y naturales del municipio, cuyos servicios cuentan con un gran volumen de público formado por turistas y visitantes.

A pesar de no ser iniciativas privadas y, obviamente, no ser consideradas empresas turísticas, ni en consecuencia estar incluidas en el Registro de Turismo de la Comunitat Valenciana; se considera que son propuestas de ocio interesantes para la oferta turística de Gandia, sin las cuales este estudio no podría obtener cierta fiabilidad estadística. Las actividades de estas entidades se enmarcan en la propuesta de oferta de experiencias turísticas en destino, sin ellas, la oferta de estos servicios turísticos en Gandia sería prácticamente irrelevante, y en el conjunto del estudio solo representan un 17% del total de las entrevistadas realizadas (2 entrevistas a responsables de la gestión de 4 espacios significativos de la ciudad, la Cueva del Parpalló, los Centros de Interpretación, CI, de la Marjal y Parpalló-Borrell; y el Museo Arqueológico de Gandia, MAGA).

Otros motivos de la inclusión de estas entidades en el estudio, son incorporar sus aportaciones como responsables de la gestión de estos espacios, desde el punto de vista de la administración pública, en referencia a la adecuación de los servicios a las nuevas exigencias de la demanda; conocer sus propuestas de acciones y nivel de colaboración con el área de turismo local y otras entidades de carácter privado, así como identificar las competencias digitales de los responsables de la gestión pública en este ámbito.

5.3.3 Ubicación de la razón social de la empresa

Las empresas y organizaciones seleccionadas para formar parte de la muestra deberán tener su razón social en el municipio de Gandia.

5.3.4 Empresas que apuestan por la desestacionalización

En línea con los planteamientos de apostar por el desarrollo y evolución del turismo en Gandia, es importante para el estudio que la información sobre las perspectivas de futuro de los negocios, relacionadas con la adaptación digital y la adopción de nuevas competencias en las organizaciones, provenga de empresas que presten servicios complementarios al sol y playa durante todo el año.

Bajo ese prisma, no forman parte del estudio, las empresas que prestan servicios de deporte náutico en la playa de Gandia durante la época estival. Es cierto que en 2018 se ha producido un aumento de este tipo de servicios en Gandia, según el responsable de la *Tourist Info* de Gandia, pero ello se debe a la implantación de sucursales de empresas ya consolidadas en otros destinos como Dénia, Valencia o Peñíscola; y que solo ofrecen servicios relacionados con el deporte náutico durante los meses de julio y agosto. Es el caso de empresas como Mundo Marino, Motonáutica Gandia o Xtreme Tours.

Aunque una de las empresas seleccionadas solo oferta sus actividades de abril a septiembre, se opta por hacer una excepción e incluirla en el listado definitivo, al tratarse de una empresa pionera en su campo y en la ciudad, que trabaja desde hace más de 30 años en mantener su actividad durante todo el año, sin conseguirlo, y por la innovación en la oferta de sus actividades; es el caso del Centro de Deportes Náuticos.

5.4. Información sobre las personas a entrevistar

Las entrevistas se han realizado a los profesionales responsables de las empresas y entidades con cargos de dirección, gestión o coordinación.

5.5. Contenidos y estructura de la entrevista

La entrevista se ha diseñado para recoger información sobre los siguientes aspectos, considerados clave para su digitalización:

- identificación de la convivencia generacional presente en las empresas;
- uso de herramientas *cloud* y *social* en sus negocios;
- valoración de las competencias digitales y habilidades personales de su equipo de trabajo.

Al tratarse de una entrevista semiestructurada que pretendía obtener información directa de las personas entrevistadas, las preguntas sobre los contenidos se han

ordenado y estructurado en cuatro secciones. El orden de las mismas responde a un planteamiento preestablecido que persigue los siguientes fines:

- Facilitar la comprensión de los conceptos y la terminología, adaptando el lenguaje a cada persona entrevistada.
- Conocer realmente las opiniones y actitudes de las personas responsables de las empresas, así como las acciones que se realizan en sus negocios, en temas de tecnología y recursos humanos, sin caer en comentarios, opiniones o en tópicos generales.
- Detectar posibles contradicciones en las respuestas.

Tabla 8: Secciones de contenidos de la entrevista

Sección de contenidos	Objetivos	Núm. de preguntas
Introducción Generaciones Digitales	Propiciar la autoevaluación de la persona responsable de la empresa entrevistada a partir de los comportamientos propios, de su equipo y de sus clientes en función de la Generación Digital a la que pertenezcan.	4 (1 pregunta primaria, 2 secundarias, y 1 exploratoria final)
Sección I Economía digital y su repercusión en la transformación del sector turístico	Establecer una conexión entre los interlocutores (entrevistado/a y entrevistador/a) para determinar el marco del estudio. Facilitar la comprensión de los términos en un lenguaje claro y sencillo, adaptado a cada persona entrevistada.	2 (1 pregunta primaria combinada con la exploración y 1 pregunta cerrada a modo de cuestionario)
Sección II La empresa y su relación con la digitalización	Evaluar el grado de uso de herramientas digitales en la empresa. Valorar el grado de interés real en la implementación de nuevas tecnologías a medio plazo.	3 (1 pregunta primaria y 2 preguntas cerradas a modo de cuestionario)
Sección III Requerimientos profesionales del siglo XXI	Conocer la opinión del encuestado acerca de la importancia de las competencias digitales y personales en las diferentes áreas de negocio de su empresa.	4 (1 pregunta primaria y 3 abiertas)
Sección IV Competencias clave	Obtener información acerca de la importancia de las competencias clave en su empresa. Identificar los trabajadores de la empresa con perfiles profesionales que incluyen competencias clave.	2 (2 preguntas cerradas)

Fuente: Elaboración propia

La explicación y justificación de contenidos de cada una de las secciones de la entrevista se encuentran en el anexo II, Diseño y guión de la entrevista.

6. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Los datos e información que contiene este apartado proceden de las 12 entrevistas realizadas a personas responsables de la dirección y gestión de las siguientes organizaciones de Gandia: 7 empresas de servicios turísticos de gestión privada, 1 cooperativa de trabajo asociado; 1 profesional del turismo *freelance* en gestión de actividades culturales, 1 funcionario del Ayuntamiento de Gandia, responsable de la

gestión de los espacios naturales del municipio y 1 persona responsable de la XEC, *Xarxa d'Espais Culturals*, Red de espacios culturales.

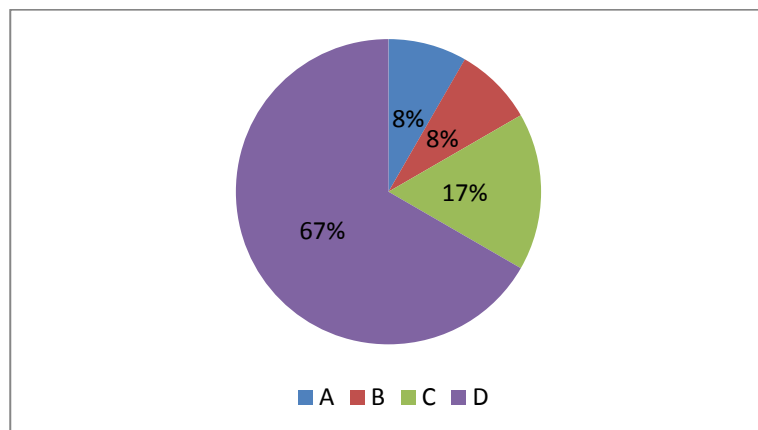
6.1 Análisis de datos cuantitativos

Este apartado recoge el vaciado de la información cuantitativa obtenida durante la entrevista, que ha sido tabulada en un cuadro Excel obteniendo posteriormente los porcentajes adquiridos. Este vaciado corresponde a las respuestas obtenidas en la encuesta, relacionadas con variables cuantificables o ítems objetivos sobre información de la empresa y entidad, con el objeto de conocer las características de las empresas de servicios turísticos complementarios en Gandia y ofrecer una visión general del tipo de empresas y entidades que operan en el sector de los servicios complementarios. Los datos vaciados en la tabla se presentan a continuación de forma visual en las gráficas realizadas con el contenido de las mismas y no están relacionadas de forma directa con el marco teórico presentado.

Una de las primeras variables a determinar, es el tipo de actividad y servicios que desarrollan las organizaciones entrevistadas. Como puede observarse en el Gráfico 3, un 84% de las empresas y entidades de la muestra ofrecen servicios relacionados con la difusión, información de los recursos y atractivos naturales y culturales de Gandia (67%); así como servicios de carácter de entretenimiento (17%), atendiendo a la clasificación establecida por (Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la CV, art.52):

- A. Organización, intermediación y comercialización del producto turístico: De las 12 empresas entrevistadas, 1 de ellas opera como agencia receptiva y ofrece servicios *incoming* en Gandia y alrededores.
- B. Organización, prestación o realización de servicios de turismo activo: Tan solo 1 empresa de Gandia está registrada en el Registro de Empresas de la Comunidad Valenciana como empresa de turismo activo.
- C. Entretenimiento, salud, terapéuticas, deportivas, ocupacionales, culturales, congresuales, académicas y cualesquiera que conlleven esparcimiento y ocio, así como otros servicios complementarios cuando se ofrezcan con fines turísticos, o puedan conllevar dichos fines: Dos empresas están especializadas en la gestión de productos específicos, como son los servicios orientados al sector MICE, *Meetings, Incentives, Conventions & Events*, y a la animación turística.
- D. Difusión, asesoramiento e información sobre recursos y manifestaciones históricas, artísticas, culturales o cualesquiera otras de carácter turístico de la Comunitat Valenciana. La gran mayoría de empresas, el 67%, están relacionadas con la gestión de servicios culturales a través de la oferta de visitas guiadas, excursiones, actividades de dinamización cultural y otros servicios, para las cuales, el público turista es uno de sus mayores clientes.

Gráfico 3: Clasificación de las empresas entrevistadas por tipo de actividades y servicios turísticos



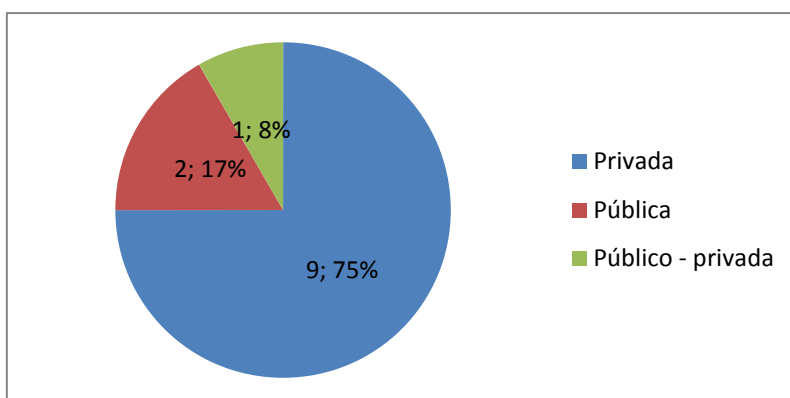
Fuente: Elaboración propia

A pesar de contar con algunas empresas y entidades consolidadas en la prestación de servicios relacionados con las actividades de ocio en destino, como el Centro de Deportes Náuticos, o el Palacio ducal de Gandia, no existe una oferta complementaria estructurada que permita su promoción y comercialización conjunta.

No se han obtenido datos en este estudio sobre el volumen de facturación o el número de personas atendidas, pero se considera importante remarcar la inclusión en el estudio de los espacios naturales y culturales dependientes, en menor o mayor medida, de la administración local porque generan un importante volumen de visitantes anuales (66.684 visitas en 2017). Un importante trabajo de gestión de la promoción de los espacios naturales y culturales más representativos del municipio como tractores de la resta de empresas que ofrecen servicios culturales de visitas guiadas y excursiones a estos espacios.

De todos modos, la representación de estas entidades gestión pública solo representan un 17% del total, como muestra el Gráfico 4, un porcentaje bajo a nivel cuantitativo (tan solo 2 entidades), pero cuya información a nivel cualitativo ha sido muy importante para establecer las conclusiones del estudio.

Gráfico 4: Tipo de gestión de las empresas y entidades del estudio

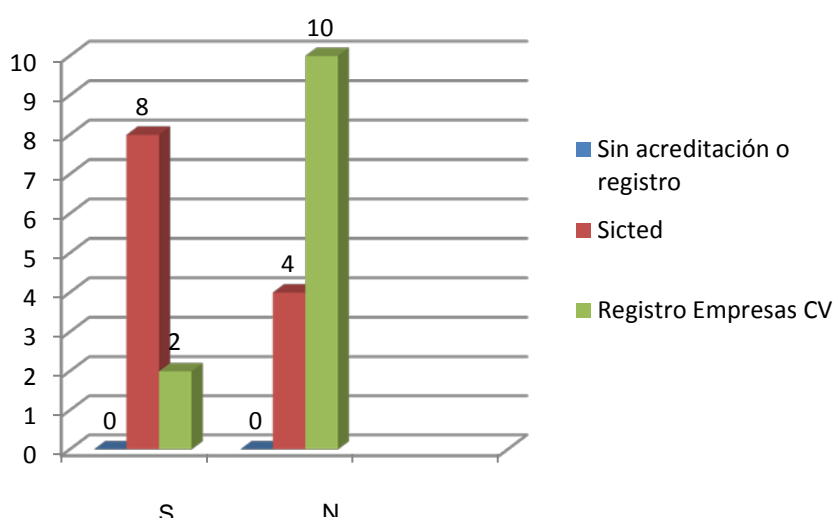


Fuente: Elaboración propia

La calidad percibida por el cliente depende en gran medida del equipo humano que presta el servicio. Conscientes de ello, las empresas entrevistadas muestran su compromiso con la calidad y la mejora continua. El siguiente Gráfico, 5, muestra que un elevado porcentaje de la muestra, un 60%, correspondiente a 10 de las 12 empresas, participan en el Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos, Sicted.

En contraposición, tan solo dos empresas se encuentran inscritas en el Registro de Empresas de Turismo de la Comunitat Valenciana, tal vez por no sentirse representadas por la clasificación establecida en dicho registro, que incluye los servicios complementarios en una única categoría de empresas de turismo activo.

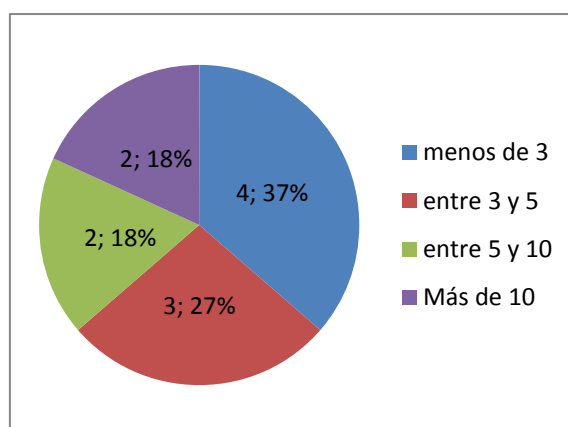
Gráfico 5: Número de empresas con acreditación SICTED y registradas como empresas turísticas



Fuente: Elaboración propia

Los datos de las empresas de Gandia entrevistadas confirman que el turismo es un sector muy atomizado caracterizado por una mayoría de empresas de pequeño tamaño, únicamente 2 empresas han manifestado estar formadas por una plantilla superior a 10 trabajadores, muchos de ellos de contratación temporal; el resto son pequeñas organizaciones de entre 2 y 5 personas, como se ve en el Gráfico 6.

Gráfico 6: Número de trabajadores en las empresas turísticas de la muestra



Fuente: Elaboración propia

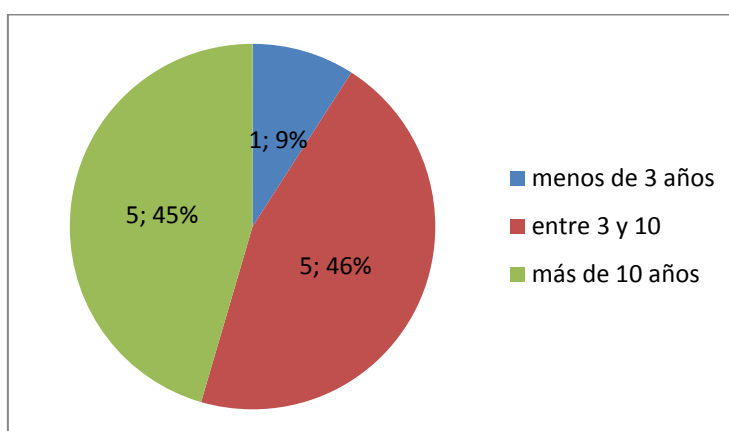
Las PYMEs turísticas de Gandia relacionadas con los servicios turísticos de ocio operan en un entorno altamente competitivo, con muy pocos recursos y haciendo frente a una situación de constante incertidumbre, determinada por la fuerte estacionalidad que sufre el sector, y la falta de posicionamiento de modalidades de turismo como el turismo cultural, natural o deportivo, relacionadas con sus servicios.

La actividad empresarial de estas empresas tiene un marcado carácter dependiente de la oferta de sol y playa que condiciona la oferta de sus servicios a un perfil de turista bastante alejado del turista cultural. En temporada alta, su cliente mayoritario está formado por turistas cuya principal motivación es vacacional, y llegan atraídos fundamentalmente por la playa y su oferta de actividades; el resto del año, su clientela está formada por público escolar, sénior y, en un reducido porcentaje, turistas motivados por conocer la ciudad.

A pesar de esta enorme dependencia del verano, los entrevistados manifiestan que cada temporada estival ven incrementado su volumen de visitas, ya que el turista de sol y playa, cada vez más, es más activo y se muestra motivado a realizar nuevas actividades en el destino que complementen sus vacaciones en la playa.

Como puede apreciarse en el Gráfico 7, no son negocios de reciente creación, de hecho el 45% tiene más de 10 años de actividad en el sector, y el otro 46% está en una media de 8 años, por tanto, podría decirse que no estamos hablando de empresas de reciente creación.

Gráfico 7: Antigüedad de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6.2 Análisis de los datos cualitativos

Relacionada con el marco teórico presentado en el estudio sobre el comportamiento de uso de la digitalización y la presencia de competencias digitales y *soft skills* en las empresas de servicios complementarios de Gandia, este apartado recoge la información cualitativa obtenida durante la entrevista; información que se combina con las gráficas obtenidas de las preguntas que recogen información de carácter cuantitativo.

Para analizar los datos cuantitativos, se ha seguido el mismo procedimiento descrito en el apartado anterior sobre el tratamiento de los datos de las características de las empresas, volcando las respuestas en una Excel obteniendo posteriormente los porcentajes adquiridos, cuyos resultados se presentan en gráficas.

El análisis de la información cualitativa procedente de respuestas a preguntas abiertas, comentarios, opiniones y observaciones obtenidas durante las conversaciones, se ha realizado mediante un proceso de análisis de contenidos o análisis descriptivo a través de la técnica de categorización descrita en el punto 5.1.4, Técnicas de análisis e interpretación de la información obtenida, para el que se han establecido las siguientes categorías de información:

1) Diversidad generacional

El concepto Brecha Digital se emplea para hacer referencia a las desigualdades que existen en cuanto al acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Es un concepto asociado a la brecha social que incluye factores económicos y sociales asociados a situaciones individuales de exclusión social. En este contexto, se establecen las primeras clasificaciones de las personas, en torno al uso de las TIC, los llamados analfabetos, inmigrantes y nativos digitales.

En el marco laboral que nos ocupa, relacionado con la transformación digital del sector turístico y el uso de la tecnología por los profesionales del sector, y según la información facilitada por las personas entrevistadas no existe una brecha digital que comporte una falta de accesibilidad a las TIC.

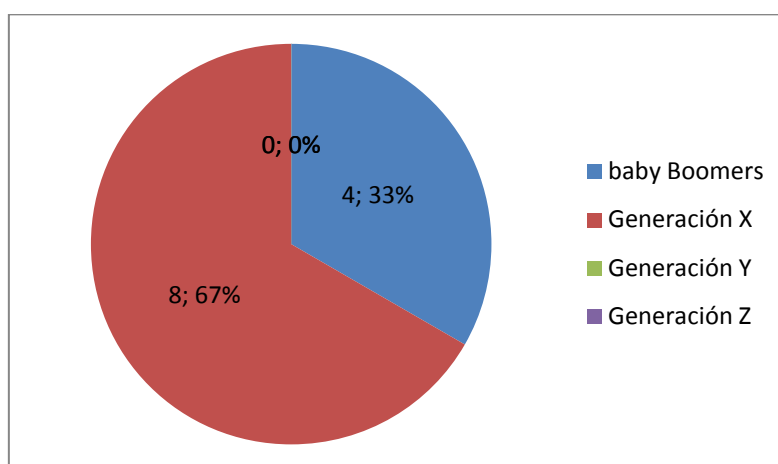
Partiendo de una situación de partida igualitaria en la que todas las personas entrevistadas tienen acceso y usan habitualmente las TIC, se ha considerado importante analizar el grado de diversidad generacional digital existente en las organizaciones a estudiar.

Durante la entrevista se ha preguntado a cada persona, como responsable de la organización, acerca de sus hábitos personales y profesionales en la búsqueda de información sobre productos o servicios, sus maneras de trabajar internamente en la empresa, comunicarse con clientes y proveedores o reservar y comprar en Internet.

A partir de la clasificación de las personas en las Generaciones Digitales, *Baby Boomers*, X, Y y Z, las personas entrevistadas se han autoclasificado en aquella que les correspondía por edad, y han identificado aquellas variables características de la generación con las que se sienten identificados.

Los resultados se muestran en el Gráfico 8 que plasma la existencia de homogeneidad en cuanto a las Generación Digital a la que pertenecen los directivos y cargos responsables de las empresas. Un 67% pertenecen a la Generación X y un 33% a la Generación *Baby Boomers*. De los datos extraídos podemos afirmar que no existen jóvenes emprendedores en este tipo de empresas pertenecientes a la Generación Z (entre 19 y 32 años).

Gráfico 8: Generaciones Digitales de los responsables de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Todas las personas entrevistadas manifiestan estar de acuerdo con la gran mayoría de las características que identifican su Generación Digital, pueden conocerse con detalle en el anexo II, Diseño de la entrevista. En relación a los 4 entrevistados que están en una franja de edad, entre los 47 y 54 años, la llamada Generación *Baby Boomers*, afirman sentirse cómodos con las TIC, y aceptan los nuevos cambios que la tecnología aporta a sus vidas con naturalidad, ya que según los estudios, han vivido grandes cambios tecnológicos en su vida y son propensos a estar actualizados en el uso de nuevas herramientas.

Las siguientes afirmaciones son algunas muestras de ello:

“He comenzado a utilizar Instagram”.

“De hecho, es la que más utilizo ahora” (Instagram).

“Ahora hago las visitas con una tablet en la mochila (...) puedo enseñarles fotografías antiguas para que vean (los turistas) como era antes el paisaje”.

“..Al igual que mucha gente, tengo la sensación de que no...lo intento, nunca sabes en qué nivel estas (respecto a la actualización en el uso de las TIC)..”.

Los comentarios de las 8 personas que pertenecen a la Generación X, no difieren mucho de los anteriores, ya que son muy cercanas y ambas conviven entre el mundo analógico y digital.

En cuanto a su relación con el trabajo, tal vez debido al tipo de actividad realizada, que exige una alta cualificación profesional, el 90% de los entrevistados tienen formación universitaria, sienten verdadera pasión por sus trabajos y desarrollan una gran cultura del esfuerzo, son multitarea en sus organizaciones:

“Si se quieren resultados, hay que echarle horas”.

“Si no fuera vocacional, no estaría aquí”.

“...Sin recursos, llegas donde llegas, pero has de intentar siempre mejorar y ofrecer más...”.

También destaca su dilatada experiencia profesional en el sector, comentarios que avalan los datos cuantitativos del Gráfico 7, sobre los años de actividad de la empresa, en la que se ha desarrollado gran parte de su vida laboral.

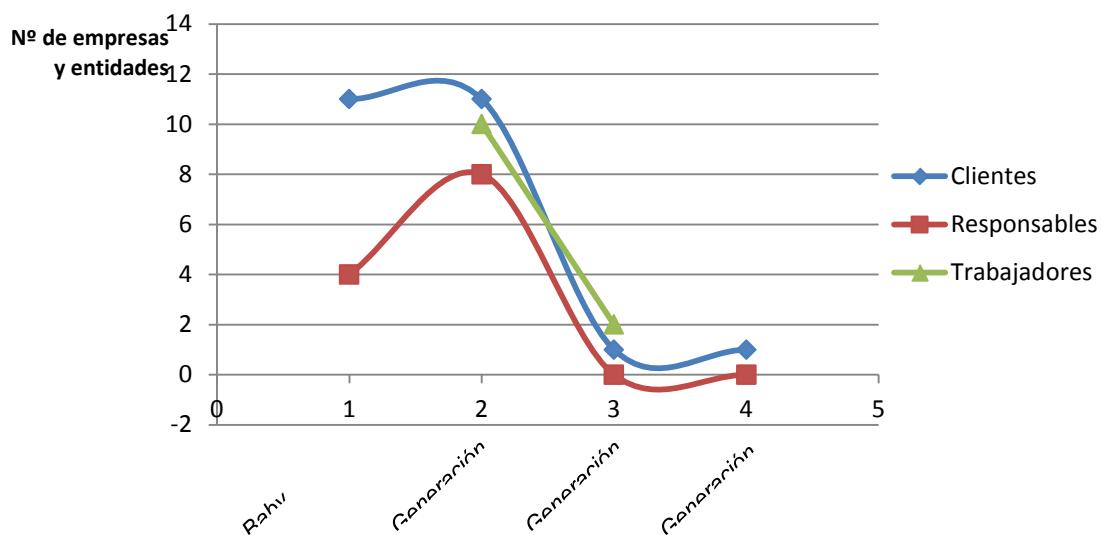
“Si empecé de cero prácticamente, entré como guía y ahora me encargo de toda la gestión, soy prácticamente la responsable de todo esto”.

En cuanto al trabajo en equipo, continúan “repartiendo tareas” entre los miembros de su organización. De los comentarios no se extrae información que apunte a una forma de trabajo colaborativa. Por tanto, las organizaciones trabajan de forma interna en compartimentos o áreas estancas en las que cada responsable tiene su cometido. Ello dificulta la visión y resultado global de las acciones. Se denota, de forma muy marcada la figura del líder que emprende iniciativas, pero no se crean vínculos entre los miembros del equipo y no existe la versatilidad, tal vez por la falta de información interna en todos sus niveles:

“Ellos (los trabajadores), deberían de saber lo importante que es para la empresa, viven de eso...” (sobre la falta de información que los trabajadores tienen acerca de los objetivos empresariales, situación del negocio, etc.).

Del mismo modo, se les ha preguntado si podrían determinar a qué generación o generaciones pertenecen sus clientes y trabajadores/as (en su mayoría), los resultados del Gráfico 9 muestran las generaciones de los tres grupos:

Gráfico 9: Diversidad generacional entre responsables de las organizaciones, trabajadores y clientes



Fuente: Elaboración propia

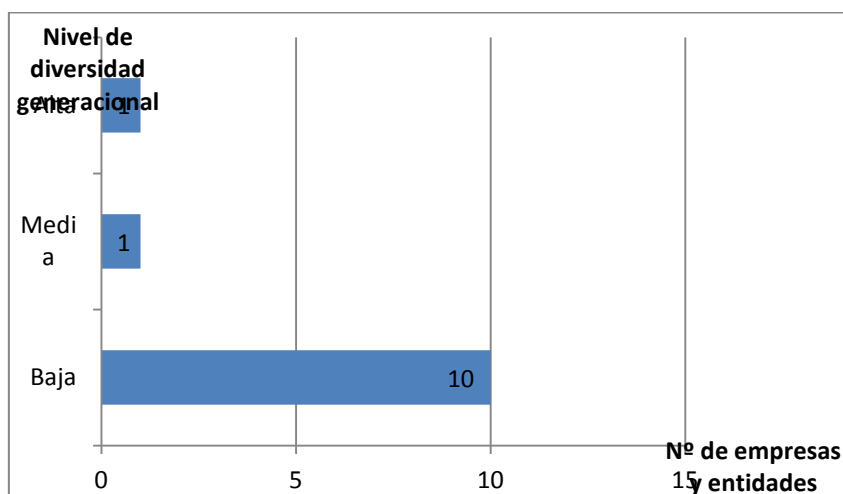
Los resultados son claros, los responsables de las empresas, que son las figuras clave para impulsar una transformación digital en sus negocios, pertenecen a una generación distinta a la de sus trabajadores/as y clientes, por tanto, el desafío digital de la empresa es mayor, y depende de las estrategias y decisiones que tomen las personas entrevistadas, para las que cuentan, cada vez más, con un menor plazo para su implementación.

“Hay que reinventarse, esto fue inaugurado en 2011, y hay que ponerlo en el siglo XXI (risas), las herramientas de comunicación han cambiado. Sí, soy consciente que tenemos que hacer visitas más interactivas, definitivamente.”

“Es una cuestión de actitud personal creo yo (actitud hacia el desafío digital)...Me pongo en el punto de vista de un consumidor y veo que para consumir nuevos productos...si he de bajar una aplicación, la tengo que bajar, tengo que comprar por Internet, pues tendré que hacerlo, no nos queda otra, por tanto yo también tendré que ofrecer esas posibilidades a mis clientes.”

Se ha establecido una clasificación de las empresas entrevistadas, en función de la diversidad generacional entre sus responsables, trabajadores/as y clientes para determinar el grado diversidad generacional atendiendo a los comportamientos de cada generación establecidos por diversos estudios en la materia, e identificados durante la entrevista por los trabajadores/as, tanto a nivel personal, laboral, social o tecnológico. Los resultados del Gráfico 10 muestran que la diversidad generacional del 83,9% de las empresas es baja.

Gráfico 10: Grado de diversidad generacional



Fuente: Elaboración propia

Lo que a priori podría parecer un dato positivo, en realidad no lo es, ya que el nivel de competencias digitales y uso de la tecnología de cada generación es diferente.

Una diversidad generacional digital de nivel bajo corresponde a un equilibrio entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes, y efectivamente, así lo demuestran los datos obtenidos. Los resultados en esta categoría muestran que existe homogeneidad entre las organizaciones y sus clientes, es decir, la gran mayoría de los entrevistados pertenecen a las Generaciones *Baby Boomers* y *X*, al igual que sus clientes y trabajadores, por tanto podría decirse que las empresas están alineadas digitalmente con sus equipos y turistas, y por tanto están tomando medidas, o al menos son conscientes de ellas, para adaptarse a los usos que estas generaciones hacen de la de la tecnología.

“La propia inquietud nuestra, sumada a la competencia que pueda empezar a haber, que antes no había mucha pero ya empieza, hace que te espabilas. Y esa línea de despertar no pasa por hacer un curso, pasa por observar

simplemente a los jóvenes y ver cómo actúan, ver un poco qué es lo que tienen entre manos”.

Pero a lo largo de la entrevista, y tal como muestran los resultados expuestos a continuación en las siguientes categorías, los esfuerzos y la inversión que realizan en la actualidad están enfocados fundamentalmente a posicionar su empresa en Internet y a satisfacer la actual demanda, pero ¿cómo evolucionarán sus negocios frente a la irrupción de los *Millenials* o la Generación Z en los próximos años?

“No lo sé, no sé cómo veo mi empresa en el futuro, sé que hoy por hoy todavía tengo mucho que hacer en Internet, mejorar mi web, intentar llevar las redes sociales un poco mejor... sí, igual tengo que pensar en ello.”

2) Transformación y Cultura digital

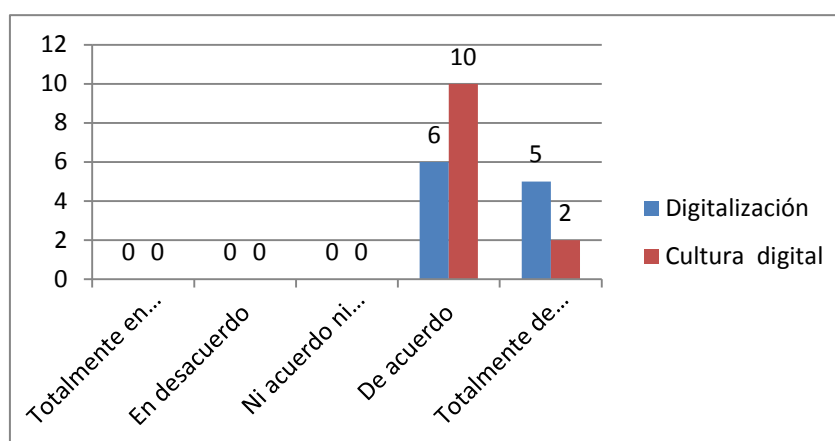
Respecto a los conceptos de Digitalización y Cultura digital desde la óptica de la transformación de la propia organización, se muestran distantes, da la impresión de que no acaban de comprender la magnitud del concepto, ni la aplicación práctica del mismo. En todas las entrevistas ha sido necesario aclarar estos términos en varias ocasiones, y las respuestas obtenidas sobre cultura digital en la organización han ido en la línea:

“Hablas de que todos estemos constantemente impulsando el negocio. No lo he conseguido y lo he intentado...se me ocurrió una vez incentivar con dinero, no funcionó”.

“Si, hacemos reuniones, todos sabemos qué tenemos que hacer, cuando hay un problema, buscamos soluciones entre todos”.

Todos los entrevistados hablan de la digitalización de su empresa haciendo únicamente referencia a la presencia de la empresa en Internet. Sin embargo, el grado de acuerdo respecto a las definiciones planteadas sobre Transformación y Cultura digital en las que se habla de incluir procesos que implican cambios de actitud, búsqueda de nuevas oportunidades y adaptación, no del negocio, sino de todas las personas que forman la organización, a través de la tecnología es muy elevado, como se observa en el Gráfico 11.

Gráfico 11: Grado de acuerdo o desacuerdo con las definiciones sobre Transformación y Cultura digital



Fuente: Elaboración propia

3) Tendencias digitales

Respecto a las posibles tendencias en soluciones tecnológicas en el sector turístico local, se muestran muy cautos en las respuestas, y algunos de ellos manifiestan que desconocen exactamente muchas de las propuestas y que no sabría cómo aplicarlas en su actividad. En esta situación, la entrevistadora presenta ejemplos y casos prácticos, y de forma casi automática en algunos casos, comienzan a encontrar posibles aplicaciones en sus empresas, la gran mayoría relacionadas con la promoción y captación de nuevos clientes.

“...eso que has dicho tu está muy bien. (...) Vas por la calle y recibes un mensaje de algo que pueda interesarte...igual así llegamos más a los turistas, Hoy una señora me ha dicho que lleva 30 años viniendo a la playa de Gandía, y no sabía que estábamos aquí”.

Las soluciones tecnológicas que más conocen y creen que van a incrementarse en los próximos años coinciden con sus necesidades y proyectos a corto plazo:

- **Nuevas formas de comunicación con el cliente**

Este es un aspecto a los que otorgan más importancia y de especial interés para su empresa, es la necesidad de utilizar múltiples canales y plataformas de comunicación, el uso de las redes sociales y las reservas y ventas online, creen que irán cada vez más en aumento y serán cada vez más relevantes para el turista de Gandía.

“Es fundamental para darnos visibilidad y que el cliente conozca nuestros servicios”.

“Realizamos campañas comerciales en redes sociales de forma puntual, cuando tenemos algo de presupuesto, anualmente puede variar entre 200-400€. Queremos implantar un CRM (Customer Relation Management) para la gestión de clientes, utilizar el Big data para llegar a clientes que busquen nuestros servicios, implementar la formalización de reservas a través de redes sociales...”

A pesar de que la Economía Colaborativa es un tema de actualidad, con plataformas como Freetours o Uber, entre otras, las empresas a las que se les pone el ejemplo, y que están relacionadas con las visitas guiadas y excursiones, no toman una postura concreta respecto a este tema.

- **La conexión a dispositivos móviles del turista**

Tener una web optimizada se convierte en un factor prioritario para la comunicación de su empresa. Respecto a este tema, no piensan que sea una tendencia sino más bien, una necesidad actual. Tal vez por ello, muchas de las empresas entrevistadas están trabajando en mejorar sus herramientas actuales para poder tener presencia en Internet desde cualquier tipo de dispositivo, y dan prioridad a los dispositivos móviles.

“Yo ahí veo dos líneas de actuación, muy claras y concisas, una redes sociales, y otra, la información directa, directa, ya sea Google, ya sea lo que sea en el móvil. Porque ya directamente están contratando y están viendo... o sea, les entras directamente a su bolsillo.”

En este sentido, también otorgan gran importancia al acceso a sus sitios web a través de dispositivos móviles, Mobile web, afirmando que sus web son de carácter *Responsive*.

“La web y el móvil es la conexión más directa con el cliente vía online”

En cuanto a la presencia de Apps y pagos desde el móvil, al ser opciones que de momento no se plantean, no creen que sea una tendencia futura.

- **Gestión digital para la organización interna**

El uso del *Cloud Computing* está muy extendido, centralizado en las herramientas opensource que pueden encontrarse en Internet, *Drive, Dropbox, Box, etc.* No realizan inversiones en sistemas de almacenamiento de información segura en la nube.

Los entrevistados están tan familiarizados con el uso de Internet que a la pregunta sobre si en el sector turístico de Gandia se producirá un aumento de las operaciones virtuales y procedimientos por Internet, se asombran por la obviedad de la pregunta.

“Sí, el banco, la documentación de la empresa... todo lo hacemos ya en Internet, usamos Drive.”

- **Análisis de los datos**

El tratamiento y gestión de la información es la tarea pendiente para las PYMEs turísticas, tan solo los 2 responsables de la gestión de los espacios públicos (Cueva del Parpalló, CI de la Marjal y CI Parpalló-Borrell y MAGA) afirman disponer de un informe anual que les permiten tomar decisiones futuras y gestionar los recursos en base a los datos obtenidos.

A pesar de ello, reconocen, al igual que el resto de los entrevistados, que no aplican técnicas específicas para interpretar la información.

- **Experiencias turísticas**

Todos los entrevistados son totalmente conscientes del aumento de la importancia de la cultura, la gastronomía, la naturaleza o el deporte en formato de experiencias turísticas o viajes transformadores, y de su papel en la creación de productos innovadores en esta línea.

La incorporación de la tecnología en estas experiencias la ven muy costosa, sobre todo a nivel económico. Conocen proyectos de experiencias multisensoriales a través del uso de las nuevas tecnologías (Realidad virtual y aumentada, gamificación, geolocalización, etc.), sobre todo los responsables de los espacios de gestión pública, pero la falta de recursos económicos y humanos les hace descartar la opción, a pesar de que creen firmemente que su uso mejoraría las exposiciones actuales, dotándolas de más contenido a través de la interactividad.

“Yo, por ejemplo, no utilizo los paneles informativos que hay, sé que no les interesa, la mayor parte de los visitantes quieren que les cuentes un relato, conectar contigo, con el espacio... contar con elementos interactivos sería genial, pero no hay recursos”.

Respecto a la utilización de Tecnología para lanzar información comercial, desconocen que soluciones tecnológicas podrían aplicar, se les propone los *beacons* como posibles solución para captar nuevos clientes en destino, dispositivos que emiten

señales a móviles, a partir de la descarga de una aplicación en su móvil, que podría promocionar Gandia como destino turístico. Situados en puntos estratégicos de la ciudad, el turista recibiría información actualizada y personalizada a sus gustos, motivaciones y necesidades.

“Eso estaría genial, la gente se enteraría de nuestros servicios, llegaríamos a más público y todo estaría conectado, así el turista sí podría tener una idea general de todo lo que ofrece Gandia, no solo las actividades que hacen en la playa”.

4) Uso de la tecnología

La mayoría de los entrevistados hacen hincapié, como aspectos fundamentales de sus páginas web el diseño e imagen de la empresa, la completa información, clara y estructurada, el posicionamiento, y la facilidad de contacto con la empresa, pero tal y como se observa en la Tabla 9, tan solo en una web pueden realizarse reservas y pagos online, el resto tan solo cuentan con formularios de contacto, que ellos entienden como el medio para formalizar las reservas.

Tabla 9: Herramientas digitales de las empresas entrevistadas.

Comunicación con el cliente a través de:	Tipos de herramientas utilizadas
Web & Mobile web	Blog (0); Suscripciones (1); Plataforma de venta online (1)
Redes sociales	Facebook (11); Twitter (9); Youtube (4); Instagram (3); Google+ (2); Vimeo (1); Flickr (1);
Plataformas tecnológicas intermediación	TripAdvisor (5); Minube (3); Yumping (1); Plataforma de experiencias de la CV (0)

Fuente: Elaboración propia

Entre los entrevistados, destaca un caso en concreto que, en la fecha de la realización de la entrevista, estaba inmerso en un programa de ayuda al lanzamiento y consolidación de empresas en Internet, el Programa Impulsa del Ayuntamiento de Gandia. El resto de entrevistados gestionan directamente su “*estrategia*” online:

“La web nos sirve de escaparate publicitario, todo el que venga a pedir información, le damos una serie de folletos muy concisos, pero les decimos: tienes toda la información en la web porque es lo que más se actualiza”.

5) Propuesta de valor

Por otra parte, ha sido difícil obtener información acerca de la propuesta de valor de las empresas, más allá de los comentarios y opiniones sobre la situación actual del turismo de Gandia, las políticas locales, pasadas y presentes, el perfil tipo del turista de Gandia, las relaciones entre el empresariado local, etc.

Reconduciendo las entrevistas a las temáticas clave objetos de estudio, y ya casi finalizando la entrevista, se propone a los entrevistados que esgriman varias razones por las cuáles un turista debería reservar sus servicios en la actualidad. El concepto de

propuesta de valor, no está del todo claro, o al menos no encuentran la forma clara y directa de transmitir cuáles son los valores de su empresa.

Ha sido difícil seleccionar algún comentario respecto a este tema, así que se decide enumerar las siguientes razones, que son las que más se han repetido: la experiencia, la pasión por su trabajo, el compromiso y la responsabilidad. Estas razones están relacionadas con las competencias profesionales, por tanto, podría decirse que para los responsables de las empresas, la actitud y las competencias, tanto las suyas propias como de las de sus trabajadores, son su principal valor.

6) Competencias profesionales del equipo

Las respuestas denotan que otorgan valor a las competencias de las personas que trabajan en el equipo a las que piden:

“Actitud, educación, si me das una persona con actitud, yo la puedo formar”
(predisposición al aprendizaje activo)

“No puedo pedir a mis trabajadores creatividad, porque los recursos que tengo, humanos, económicos.. no me dejan hacer cosas.

“Para mi es fundamental, valoro que tengan competencias digitales porque yo no sé usar las redes sociales”

Sin embargo, desconocen las competencias digitales de sus trabajadores porque son los propios responsables de las empresas quienes gestionan las herramientas tecnológicas que se utilizan en la empresa (siempre relacionadas con el ámbito Social, web y redes sociales, fundamentalmente):

“Tenemos todas las redes sociales, pero es un problema, tengo que llevar la web, 4 perfiles de Facebook...”

“Actualmente no es prioritario por el tamaño y el número de empleados de nuestra empresa” (acerca de la gestión interna para mejorar las relaciones entre los recursos humanos).

“Hacemos campañas en Facebook que nos funcionan muy bien, y tenemos una influencer muy buena, muy buena, que está con nosotros.., yo y mi hijo llevamos las redes...te voy a ser sincero, la red no se va a mover tan bien, como si la moviera yo, pero yo no sé moverla, es decir una red social no la tienes que encomendar a nadie, ni a ningún Community manager. Tienes que ser tu como dueño, que estas día a día en el negocio, tienes que enseñarte cómo funciona (...) poner los detalles que te vienen a la cabeza en el momento... sino ya se ha pasado el momento” (sobre la gestión de las herramientas sociales por personal cualificado).

7. CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo ha consistido en sondear la presencia de las competencias digitales y habilidades sociales en las empresas de servicios turísticos complementarios de Gandía, para poder valorar la situación general del sector respecto a su digitalización en el marco de la Transformación digital del sector turístico. Los responsables de la dirección y gestión entrevistados han proporcionado

su visión al respecto, así que puede afirmarse que se ha alcanzado con éxito el objetivo inicial planteado para este trabajo.

Las empresas estudiadas presentan un perfil homogéneo caracterizado por su oferta de servicios relacionados con actividades que dan a conocer los recursos y atractivos naturales y culturales de Gandía. Son pequeñas empresas con un reducido equipo de trabajo compuesto entre 2 y 5 personas pero con una larga trayectoria empresarial, el 45% de ellas tiene más de 10 años de actividad, lo cual les confiere una gran experiencia en el sector. Destaca su compromiso con la calidad y el destino, participando en los proyectos de la ciudad que les suponen una oportunidad de colaboración con el sector y de mejora continua, como es el caso de la acreditación SICTED. Su cliente mayoritario está formado por turistas cuya principal motivación es vacacional. Operan en un entorno altamente competitivo, con muy pocos recursos, condicionados por la acusada estacionalidad que sufre el sector turístico de Gandía.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas permiten concluir que los responsables de estas organizaciones son plenamente conscientes de la irrupción de las tecnologías en el sector, así como de la necesidad de preparar sus empresas para abordar los retos digitales, pero se observa que implementar soluciones digitales en su negocio no es para ellos, en este momento, una prioridad; a excepción de las herramientas digitales de carácter social, vinculadas a la comunicación de la marca y la comercialización de sus productos en Internet.

Se ha detectado en todos los entrevistados, un gran nivel de atención e interés por los conceptos de Transformación y Cultura digital, pero ven su propia necesidad de adaptación a estos procesos a largo plazo, inmersos como están actualmente, en solucionar problemáticas más acuciantes para ellos como, la estacionalidad, la consolidación y colaboración del sector de las actividades en destino, la captación de un mayor volumen de clientes, y la dificultad que les supone seleccionar personal cualificado comprometido e implicado con la empresa y su actividad.

A pesar de la importancia que otorgan a la presencia y visibilidad del negocio en Internet, invierten en publicidad online en redes sociales y en el posicionamiento en la red, no disponen de una estrategia de marketing definida, ni recurren a personal cualificado, externo o interno, para la actualización y gestión diaria de la web o de los perfiles sociales, tareas que recaen en los propios gestores o directivos.

Su día a día parece un esfuerzo continuo enfocado al aumento de las ventas; son apasionados de su trabajo, tal vez sin ese vínculo emocional que les une a su profesión, muchas de las empresas no existirían; la gestión de las actividades del negocio, en todos sus aspectos, económicos y humanos, les desbordan, no dejándoles margen para la creatividad y la innovación.

Entre las competencias que exigen a su equipo destacan la responsabilidad, el compromiso, la comunicación, el dinamismo y la iniciativa. Valoran también las habilidades personales de los trabajadores, las *soft skills*; pero en cuanto a la formación en competencias digitales, en general, es más una cuestión personal que empresarial. Por tanto, las competencias y habilidades sociales asociadas a la transversabilidad digital, no son las características más demandadas y valoradas en sus trabajadores, al menos el momento actual.

Sin embargo, la asignatura pendiente, independientemente de la concienciación sobre la necesidad del cambio y del gap social real en conocimiento, tecnologías y aptitudes de los perfiles profesionales, sigue estando en la coyuntura particular del sector turístico de Gandia, en el que no existe una oferta clara y estructurada de oferta complementaria al producto sol y playa.

No obstante, este estudio presenta algunas limitaciones tales como el tamaño de la muestra, que podría ampliarse en un futuro a otro tipo de establecimientos que en este momento podrían considerarse casos de buenas prácticas en el ámbito local, como es el caso de algunos establecimientos de alojamiento. Otra limitación a considerar en el estudio, es la situación actual de las empresas vinculadas a la oferta complementaria, ya mencionada anteriormente, pero que ha condicionado todas las entrevistas. Se ha percibido en todos los entrevistados un sentimiento de descontento y frustración general respecto a la posición del sector turístico ante el importante papel que desempeñan sus empresas en el marco de la venta de actividades en destino. A pesar de sus esfuerzos e iniciativas, no se sienten lo suficientemente reconocidos o respaldados, ni por la propia administración local ni por el resto de empresas turísticas. Este sentimiento deriva en una falta de confianza ante las políticas actuales y los posibles resultados de éxito en cuanto al cambio y reposicionamiento del destino. Esta problemática es considerada por los entrevistados más importante que las propias temáticas del estudio y ha planeado constantemente en las entrevistas, llegando en ocasiones a convertirse en el foco central de la conversación.

Como propuesta de mejora en una futura ampliación del estudio, sería interesante incorporar un apartado previo de carácter genérico sobre la posición del sector de las experiencias turísticas en Gandia, y posteriormente profundizar en la propia realidad de cada empresa, en cuanto a los motivos que condicionan los procesos de cambio internos en sus empresas.

En el sector de las actividades en destino, el papel de la administración local es fundamental para sentar las directrices en pro de una política desestacionalizadora, impulsar actuaciones que fomenten la creación de sinergias entre las empresas para generar nuevos productos, y desarrollar estrategias promocionales para que el turista potencial pueda percibir en origen toda la oferta disponible que Gandia como destino turístico puede ofrecer.

A tenor de los resultados obtenidos, y como reflexión final, parece que la posición de Gandia en el mercado turístico en general, y de las empresas en particular, se ve afectado por una capacidad limitada para desarrollar productos y servicios adaptados a un entorno en continuo cambio, así como por la necesidad de satisfacer las nuevas demandas de los turistas digitales; capacidades ambas que pasan por formar a los profesionales del sector en las habilidades necesarias para transformar la información en conocimiento, digitalizar sus negocios y aplicar los valores de la innovación.

En este hipotético marco de reformulación del destino turístico de Gandia posicionándolo en nuevas modalidades de turismo, las empresas locales de servicios turísticos sí podrían priorizar y apostar por la digitalización de sus procesos, por la cualificación de sus trabajadores y por desarrollar entornos de trabajo que favorecieran la creatividad, la innovación, la iniciativa y el pensamiento disruptivo para la creación de verdaderas experiencias turísticas en Gandia.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AJUNTAMENT DE GANDIA. (2018). Informe anual de turismo 2017.
- BERGER, R. (2016). España 4.0: El reto de la transformación digital de la economía. Fundación Siemens, Madrid. Disponible en: <https://www.rolandberger.com/en/Expertise/Business-Functions/Digitization/>
- BURCH, S. (2006). "Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento" (en línea). 29 de mayo de 2006. Extracto del libro Palabras en juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información. C&F Éditions. 2005. Disponible en: <https://vecam.org/archives/article518.html>
- CANALIS, X. "Experiencias que se reservan online, el nuevo filón del turismo" (en línea). 8 de febrero de 2018. Hosteltur. Disponible en https://www.hosteltur.com/126482_experiencias-se-reservan-online-nuevo-filon-turismo.html. Consultado el 9 de julio de 2018.
- CAIXABANK. Anuario económico de España 2015. Disponible en: https://www.caixabank.com/informacionparaaccionistaseinversores/informacioneconomicofinanciera/informeannual/2015_es.html
- CASTELLS, M. (2006). La sociedad Red: Una visión global. Madrid, 2002-2009. Alianza Editorial.
- CEREM. (2016). La evolución de las competencias profesionales en el siglo XXI. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/la-evolucion-de-las-competencias-profesionales-en-el-siglo-xxi>
- COURRIER, Y. (2005). Société de l'information et technologies. Recuperado de: <https://vecam.org/archives/article518.html>
- DELOITTE. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
- EITO: EUROPEAN IT OBSERVATORY. (2014). Big Data in Europe: Evolution and Revolution. Disponible en: https://www.eito.com/epages/63182014.sf/en_GB/?ObjectPath=/Shops/63182014
- EXCELTUR. (2018). Estudio sobre el Empleo en el Sector Turístico Español. Disponible en: <https://www.exceltur.org/home/2018-estudio-sobre-el-empleo-en-el-sector-turistico-espanol-2/>
- GENERALITAT VALENCIANA. DIRECCIÓ D'ANÀLISI I POLÍTIQUES PÚBLIQUES DE LA PRESIDÈNCIA. (2018). Portal de informació estadística ARGOS. Disponible en: http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_UTIL.INDEXV
- GENERALITAT VALENCIANA. (2018). Portal estadístico de la Generalitat Valenciana. Banco de datos territorial. Disponible en: <http://www.pegv.gva.es/es/bdt>
- GENERALITAT VALENCIANA. (2016). SECRETARIA AUTONÒMICA DE TURISME. Libro blanco para una nueva estrategia de la Comunitat Valenciana. Disponible en: http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/2017_Llibre_Blanc_Turisme_Comunitat_Valenciana.pdf

FUNDACIÓN ORANGE. (2016). La transformación digital en el sector turístico. Disponible en: www.fundacionorange.es

HOSBEC. ASOCIACIÓN EMPRESARIAL HOTELERA DE BENIDORM Y LA COSTA BLANCA. (2018). Estadísticas de ocupación. Disponible en: http://www.hosbec.com/web/index.html#/survey/HOSBEC/OCUPACION_HOTELERA_GANDIA

HOSTELTUR. “El Turismo encara la recuperación tras seis años de crisis” (en línea). 15 de enero de 2014. Hosteltur. Disponible en https://www.hosteltur.com/131760_turismo-encara-recuperacion-seis-anos-crisis.html). Consultado el 22 de julio de 2018.

IMPACTUR. ESTUDIOS DE IMPACTO ECONÓMICO DEL TURISMO. (2015). Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo. Disponible en: <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/11/IMPACTUR-Comunitat-Valenciana-2015.pdf>

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2017). Cuenta Satélite del Turismo de España. Disponible en: http://www.ine.es/docutrab/cuen_sat_turismo/cuenta_satelite_turismo.pdf.

LEVINEM R.; LOCKE, C.; SEARLS, D.; WEINBERGER, D. (1999) The Cluetrain Manifesto. 2001. Perseu Publishing.

LÓPEZ OLIVARES, D. (2001). La evaluación de los recursos territoriales turísticos de las comarcas del interior castellonense (Comunidad Valenciana, Investigaciones Geográficas (Esp). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17602507>

MILWARDBROWN, K. (2017). 3er estudio de competencias digitales en la empresa española. ICEMD, Instituto de Economía Digital ESIC. Octubre 2017

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Secretaria de estado de turismo. (2012). Plan Nacional e Integral de Turismo. Disponible en: [http://www.mincotur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Documents/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%20\(PNIT\)%202012-2015.pdf](http://www.mincotur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Documents/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%20(PNIT)%202012-2015.pdf)

PHOCUSWRIGHT CONSULTING. (2018). The In-Destination Experience: Why We Travel. Norm Rose. Abril 2018.

REVUELTA, A. (2017). “El 80% de las empresas de Travel & Leisure ya están inmersas en proyectos de transformación digital” (en línea). 22 de noviembre de 2017. Cognodata. Disponible en: <https://www.cognodata.com/blog/80-las-empresas-travel-leisure-ya-estan-inmersas-proyectos-transformacion-digital/> Consultado el 1 de agosto de 2018.

ROCASALVATELLA. (2014). Cultura digital y transformación en las organizaciones. 8 competencias digitales para el éxito profesional. RocaSalvatella. 2014. Disponible en: http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf

TEZANOS, J.F. (2010). Incertidumbres, retos y potencialidades del S.XXI: grandes tendencias internacionales. Ediciones Fundación Sistema, 2010.