

MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO A TRAVÉS DEL MODELO DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: UN ESTUDIO CUALITATIVO DEL SECTOR HOTELERO Y DE INSTITUCIONES GESTORAS DE DESTINOS

JUAN JOSÉ TARÍ

MARÍA D. LÓPEZ-GAMERO

JOSÉ FRANCISCO MOLINA-AZORÍN

EVA M. PERTUSA-ORTEGA

JORGE PEREIRA-MOLINER

Universidad de Alicante

Un destino turístico inteligente (DTI) puede entenderse como una ciudad o un territorio que utiliza las herramientas tecnológicas, las innovaciones y las técnicas disponibles para mejorar la experiencia del turista y los beneficios de las organizaciones y residentes del destino (Jasrotia y Gangotia, 2018).

En los últimos años se han desarrollado diferentes modelos para convertir un destino turístico en DTI. En el caso de España, podemos encontrar el modelo DTI de SEGITTUR (Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas) reflejado en la norma UNE 178501 de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). En el caso concreto de la Comunidad Valenciana, una de las comunidades más turísticas de España, podemos destacar el modelo DTI-CV desarrollado por INVAT·TUR (Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas). Tanto en el modelo DTI de SEGITTUR como en el de INVAT·TUR se proponen unas dimensiones (relacionadas con la gobernanza, la innovación, la tecnología, la accesibilidad y la sostenibilidad) en las que el destino debe llevar a cabo una serie de actuaciones para alcanzar la denominación de DTI. Además, desde el punto de vista académico, se han llevado a cabo diferentes investigaciones relacionadas con los modelos DTI (Sigalat-Signes *et al.*, 2020; Ivars-Baidal *et al.*, 2021).

Aunque estas dimensiones propuestas por los modelos DTI hacen referencia a características de la gestión de destinos, las empresas turísticas privadas también desempeñan un papel relevante para la mejora de la competitividad del destino a través del desarrollo interno de estas dimensiones. A su vez, las empresas turísticas se pueden beneficiar de las medidas puestas en marcha por las instituciones de un destino para alcanzar la categoría de DTI. En este sentido, desde diferentes estudios se señala la necesidad de desarrollar acciones conjuntas y coordinadas del sector público y del privado (Sigalat-Signes *et al.*, 2020; Forés y Fernández-Yáñez, 2021). Teniendo en mente esta complementariedad y las sinergias que pueden encontrarse entre el destino y las empresas privadas, el sector hotelero, como productor primario del producto ofrecido por los destinos turísticos, puede aplicar las dimensiones del modelo DTI con el propósito de mejorar su competitividad y, a su vez, ayudar a aumentar la del destino.

TABLA 1
DEFINICIONES DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO DTI

Dimensión	Definición
Gobernanza	Es el sistema de gestión (por ejemplo, gestión de la calidad) que incluye aspectos como el compromiso de la dirección, la mejora de procesos, el análisis de datos de los grupos de interés y de su satisfacción para la mejora continua.
Innovación	Es la capacidad de aportar ideas para generar valor e identificar y reducir riesgos. Cuando se lleva a cabo de manera sistemática dentro de un sistema de gestión puede contribuir a la mejora.
Tecnología	Es la forma de recoger, analizar, difundir y explotar la información de manera sistemática para la toma de decisiones, siendo la digitalización un aspecto clave.
Accesibilidad	Es la facilidad para que las personas puedan acceder a edificios, otros espacios e instalaciones y usar los servicios y la web, entre otros, de manera autónoma.
Sostenibilidad	Es la protección de la actividad económica y medioambiental y el compromiso con los aspectos sociales y la calidad de vida.

Fuente: A partir de la norma UNE 178501 de AENOR.

Por ello es importante el desarrollo de investigaciones, como este trabajo, que permitan acercar la postura pública y la privada y compartir información y conocimientos de cara a mejorar la competitividad tanto del destino como de las empresas que actúan en él. De este modo, el sector privado pasa a ser también protagonista en el desarrollo inteligente del territorio en el que opera, por lo que trasladar esas dimensiones territoriales al ámbito interno de la gestión hotelera puede igualmente mejorar el desempeño de las empresas hoteleras y su competitividad. Las organizaciones turísticas también pueden utilizar las cinco dimensiones para reforzar los beneficios de los DTI (sostenibilidad, competitividad, mejora de la eficiencia de los procesos, calidad del visitante y residente, etc.).

Teniendo en cuenta que el modelo DTI es un modelo de gestión de destinos, el propósito de este trabajo es analizar si las dimensiones del modelo DTI pueden abordarse a nivel empresarial a través del desarrollo de prácticas de gestión interna y si estas prácticas pueden aumentar la competitividad de los hoteles. En este trabajo, hacemos especial énfasis en los aspectos de la sostenibilidad y la digitalización. Concretamente, los objetivos de este estudio son los siguientes:

1. Analizar el desarrollo interno de las dimensiones relacionadas con el modelo DTI en el sector hotelero.
2. Analizar si estas dimensiones tienen efectos positivos sobre la competitividad de los hoteles y cuáles tienen un mayor impacto.

Como hemos indicado anteriormente, hacemos especial énfasis en las dimensiones de digitalización y sostenibilidad. Para abordar estos objetivos del estudio, se ha realizado un estudio cualitativo, a partir de entrevistas en profundidad a siete perfiles profesionales relacionados con la gestión de destinos y siete perfiles profesionales relacionados con la gestión hotelera de la Comunidad Valenciana.

Con este estudio, nuestro propósito es contribuir a cubrir el *gap* detectado en la práctica empresa-

rial del sector turístico como es la necesidad de coherencia entre la gestión de los DTI y la gestión de las empresas turísticas de esos DTI. Este aspecto es relevante porque el avance de los DTI también depende de la implicación de las empresas en estas cinco dimensiones. Con este trabajo cualitativo también se pretende aportar luz sobre la utilidad de estos modelos DTI para el sector hotelero de cara a mejorar su competitividad. Al mismo tiempo, este estudio contribuye a extender la teoría existente y alcanzar un mejor entendimiento sobre los DTI, la sostenibilidad y la digitalización en el caso del sector hotelero.

El resto del trabajo se estructura de la siguiente forma. El segundo apartado muestra la revisión de la literatura sobre los DTI. El tercer apartado describe el método de investigación. El cuarto apartado explica los resultados y, finalmente, el quinto apartado muestra las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

REVISIÓN TEÓRICA

Un DTI es «un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, así como la calidad de vida del residente» (López de Ávila Muñoz y García Sánchez, 2013; López de Ávila, 2015).

El proyecto DTI en España es abanderado por la Secretaría de Estado de Turismo a través de SEGITTUR. Su finalidad es implantar un modelo que favorezca la competitividad y el desarrollo del turismo, basándose en la corresponsabilidad turística y la gobernanza. En esta línea, AENOR ha creado dos normas para certificar los DTI: UNE 178501 (Requisitos para sistemas de gestión de destinos inteligentes) y UNE 178502 (Indicadores y herramientas para destinos turísticos inteligentes). El desarrollo de estas normas garantiza el uso de estándares comunes para los DTI

a nivel nacional. Al mismo tiempo, la Comunidad Valenciana tiene su propio modelo llamado DTI-CV desarrollado por INVAT-TUR (Arrandis i Agramunt *et al.*, 2022).

Estos modelos sugieren que la finalidad de un DTI no solo es la rentabilidad económica, también es la social y medioambiental, así como la satisfacción de turistas y residentes a través de mejoras de la calidad y eficiencia, innovaciones, mayor accesibilidad, o mejora de la calidad de vida.

Dimensiones de los modelos DTI ↓

El modelo DTI de SEGITTUR utiliza cinco dimensiones para diagnosticar el grado de desarrollo de un DTI: gobernanza, innovación, tecnología, accesibilidad y sostenibilidad. Por su parte, el modelo DTI-CV de INVAT-TUR considera ocho dimensiones: gobernanza, sostenibilidad, accesibilidad, innovación, conectividad, inteligencia, información y marketing online. Como se puede observar, existe gran similitud entre las dimensiones de ambos modelos. Quizás la única diferencia se haya en la dimensión de tecnología, que en el caso de la Comunidad Valenciana se podría considerar que se ha desglosado en varias como son la conectividad, la inteligencia, la información y el marketing online. De este modo, estos dos modelos se centran en las dimensiones de gobernanza, innovación, tecnología, accesibilidad y sostenibilidad (tabla 1).

Dimensiones de los modelos DTI a nivel empresarial y su influencia en la competitividad hotelera ↓

Cuando estas dimensiones del modelo DTI se trasladan al contexto hotelero, estas empresas pueden mejorar su competitividad al mismo tiempo que ayudan al destino. En este sentido, a nivel empresarial, el eje gobernanza se vincula con el sistema de gestión empresarial y con la gestión de calidad (por ejemplo, liderazgo y compromiso de la dirección, comunicación y coordinación, gestión de procesos y recogida de información, etc.). A través de estas prácticas, el hotel puede mejorar sus actividades internas, así como la satisfacción de sus grupos de interés (Dahlgard-Park *et al.*, 2018) y, de esta forma, mejorar su competitividad (Kharub y Sharma, 2020). En el eje innovación, las organizaciones pueden ser más eficientes si mejoran sus procedimientos internos del servicio a través de la innovación. De esta forma, mejora el servicio, lo que contribuye a disminuir los costes de compensación y pérdidas de clientela; así como a aumentar el valor que percibe el cliente, generando más oportunidades de consumo repetido (Tang, 2014). En la dimensión de accesibilidad, si los hoteles proporcionan un servicio turístico accesible (por ejemplo, solventan aspectos de tipo arquitectónico, forman a sus empleados y eliminan posibles obstáculos para la utilización de recursos de información) (Teixeira *et al.*, 2021) podrán también ser más competitivos.

Nos gustaría hacer énfasis en las dimensiones de sostenibilidad y tecnología, y dentro de esta última en la digitalización. En cuanto a la dimensión de sostenibilidad, en los últimos años, ha aumentado la preocupación por aspectos relacionados con el cambio climático. Esto, unido a que el sector turístico en general, y el hotelero en particular, tiene una gran dependencia de recursos culturales, sociales y ambientales, ha provocado que las empresas turísticas desarrollen cada vez más prácticas de sostenibilidad. Estas prácticas se pueden clasificar en tres áreas: económica (contribución al crecimiento económico del destino, creación de empleo, formación, etc.), ambiental (prácticas para disminuir el impacto medioambiental del hotel y sus grupos de interés), y social (desarrollo de proyectos sociales y culturales, voluntariado, etc.). La sostenibilidad, en sus tres vertientes (económica, ambiental y social), puede favorecer el logro de ventajas competitivas. Por ejemplo, puede desarrollar prácticas que contribuyen a reducir costes (ahorro de energía, agua y otros recursos) y a incrementar el desempeño del hotel. A su vez, puede mejorar la reputación del hotel, contribuyendo a proporcionar un servicio que tenga mayor calidad provocando nuevas experiencias que pueden potenciar una mayor confianza del cliente (González-Rodríguez *et al.*, 2019). Además, la sostenibilidad puede aumentar la satisfacción de los clientes y hacer más competitivos a los hoteles (Pereira-Moliner *et al.*, 2019).

La dimensión tecnología ha supuesto en el ámbito empresarial el surgimiento del concepto hotel inteligente, donde se desarrolla un sistema centrado en *big data*, la nube, internet de las cosas, inteligencia artificial y otras tecnologías. Todas ellas pueden mejorar la experiencia de los clientes, favoreciendo el desarrollo de servicios personalizados al predecir sus necesidades (Wu y Cheng, 2018), incrementar la lealtad de los clientes y mejorar el funcionamiento del hotel (Wu y Cheng, 2018; Nam *et al.*, 2021). Además, la tecnología puede disminuir los costes operativos (Nam *et al.*, 2021), pudiendo mejorar su competitividad. Dentro del uso de diferentes tecnologías, la digitalización de los procesos contribuye a simplificar la operativa y a mejorar la experiencia del cliente. La digitalización permite diferenciar el servicio ofrecido, puede ayudar a introducir mejoras en los productos y servicios, en los procesos, en las personas y en los resultados. Estas tecnologías ofrecen una gama de oportunidades y beneficios potenciales a los clientes (por ejemplo, respuestas pertinentes a las solicitudes, accesibilidad en los medios preferidos) y los proveedores (como mayor proximidad y conocimiento del cliente, o mayor capacidad para gestionar consultas y solicitudes) (Ponsignon *et al.*, 2019).

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ↓

Recogida de datos ↓

Este estudio realiza un análisis cualitativo basado en las entrevistas semi-estructuradas realizadas en no-

TABLA 2
PREGUNTAS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

Objetivos del trabajo	Preguntas a perfiles relacionados con la gestión de destinos	Preguntas a perfiles relacionados con la gestión de la industria hotelera
Objetivo 1	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Piensa que los hoteles están desarrollando internamente prácticas de gestión interna relacionadas con el modelo DTI? • ¿En el modelo DTI se incluyen aspectos concretos relacionados con el cambio climático? • ¿Y con la economía circular? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué prácticas en general se están desarrollando en su hotel/hoteles respecto a cada dimensión? ¿Podría indicarnos algún ejemplo? • ¿Considera que las dimensiones de los DTI influyen de alguna forma sobre la responsabilidad social de los hoteles? • ¿De qué forma los hoteles pueden contribuir a mitigar el cambio climático? • ¿Es posible implementar prácticas relacionadas con la economía circular en el sector hotelero?
Objetivo 2	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de las dimensiones del modelo DTI, ¿está afectando a la competitividad de los hoteles? ¿De qué forma? • ¿Podría ordenar de mayor a menor importancia las dimensiones del modelo DTI en cuanto a su impacto sobre la competitividad del destino? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué efectos tiene el desarrollo interno en los hoteles de las prácticas de gestión, relacionadas con el modelo DTI, sobre la competitividad y resultados de los hoteles? • ¿Podría ordenar de mayor a menor importancia las prácticas de gestión interna, relacionadas con el modelo DTI, en cuanto a su impacto sobre la competitividad de los hoteles?

Fuente: Elaboración propia.

viembre y diciembre de 2022 sobre las normas DTI a 7 profesionales relacionados con la gestión de destinos y 7 profesionales del sector hotelero.

Los entrevistados fueron localizados por teléfono y/o email. Las entrevistas fueron llevadas a cabo por dos de los autores en el lugar de trabajo de las personas entrevistadas o a través de videoconferencia, según la preferencia de la persona entrevistada, y tuvieron una duración media de 50 minutos cada una. Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, se preguntó a los entrevistados sobre las cinco dimensiones como se indica en la tabla 2.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Resultados del objetivo 1 (desarrollo en los hoteles de las dimensiones DTI)

Con el fin de observar si los hoteles estaban desarrollando internamente prácticas de gestión relacionadas con el modelo DTI, se les preguntó a los profesionales de destinos sobre esta cuestión. Algunas de las respuestas que obtuvimos fueron las siguientes:

- «Los hoteles las están desarrollando mucho antes que los destinos. El modelo DTI comienza a estar claro desde 2018 que es cuando se crean las normas UNE, pero los hoteles tienen que trabajar las prácticas relacionadas con las dimensiones desde mucho antes».
- «Yo estoy convencido. Los hoteles son más innovadores de lo que se percibe desde fuera. Han incluido mejoras en la gestión medioambiental y los derechos de los trabajadores. También han avanzado en accesibilidad y gestión interna de procesos. Han dado pasos y en la línea del modelo de gestión inteligente.»
- «Sí, pero no de manera integrada u ordenada».

Estas ideas muestran que antes de que se desarrollaran los ejes de los DTI, los hoteles ya realizaban prácticas vinculadas con la gestión de la calidad (gobernanza), la innovación, la tecnología y digitalización, la sostenibilidad y la accesibilidad, aunque a veces no de forma integrada. Todos los perfiles hoteleros entrevistados señalaron que estas dimensiones influyen de alguna forma sobre la responsabilidad social de los hoteles. Por ejemplo, uno de los perfiles hoteleros indicó lo siguiente:

- «Cuando la organización conoce cómo funciona todo (nuestros procesos, nuestros métodos), que eso esté en la cabeza de todos se retroalimenta y entonces sí se aplican mejoras. Por ejemplo, el chef dice: vamos a desconectar el horno durante 30 min. El chef conoce nuestro método de trabajo y propone una mejora. Sabe que puede hacerlo. Este ejemplo permite que se reduzcan algo las emisiones».

Esta respuesta también destaca el importante papel de los empleados para el desarrollo interno de estas cinco dimensiones. De estas cinco dimensiones, en la de sostenibilidad, se les preguntó a los perfiles hoteleros qué prácticas consideraban que estaban desarrollando. Además, se les preguntó si consideraban que los hoteles podían contribuir a mitigar el cambio climático y si implementaban prácticas vinculadas con la economía circular. La mayoría de los perfiles hoteleros se centran en prácticas medioambientales cuando se refieren a sostenibilidad. Algunas de las prácticas indicadas por los hoteleros son las siguientes:

- «Cuando se hace una inversión, primero se pide un presupuesto de la inversión y después un informe de la reducción de la huella de carbono. Con ambos informes se toma una decisión. Nos obligan a tener cero emisiones a nivel de cadena. Por ejemplo, para el spa, buscamos proveedores más eficientes, etc. La cadena

tiene un compromiso con la reducción de la huella de carbono. Esto está relacionado con el cambio climático. De este modo, a la hora de hacer una inversión se valora la reducción de la huella de carbono para hacer inversiones, seleccionar proveedores, etc., más sostenibles».

- «En la reforma del hotel se llevaron a cabo muchas acciones de ahorro energético. Nosotros tenemos implantados leds en iluminación. Tenemos un sistema de geotermia que hace que consumamos mucha menos energía, tanto para calentar como para enfriar. A nivel de amenidades hemos eliminado todos los plásticos, utilizamos detergentes y productos biodegradables y a granel, dosificadores de agua, sensores de luz...».
- «Por ejemplo, control de aires acondicionados, control de CO₂. La monitorización de la sostenibilidad es clave y máxime ahora con los precios de la energía. Esto permite tener las instalaciones correctas para ser más eficientes y a la vez satisfacer al cliente. Por ejemplo, por qué tengo que tener el salón a 22 grados todo el día si al tener monitorizados a los clientes sé que de 19 a 20 horas no hay clientes en el salón».

En general, se observa que los hoteles desarrollan prácticas para mitigar el cambio climático, centradas principalmente en la reducción de la huella de carbono y el control de CO₂. En cuanto a las prácticas de economía circular, un perfil hotelero señaló su dificultad para desarrollar algunas de estas prácticas vinculadas con la reutilización y la gestión de comidas y alimentos sobrantes. Por ejemplo:

- «Los dosificadores de los baños por ley no se pueden rellenar porque se quedaría la parte de abajo y puede crear bacterias. Otra cosa es la comida. La comida sobrante no la puedes dar porque tienen que venir inspectores sanitarios, pero damos de comer a una zona determinada en un hotel de Valencia y llevamos la comida y hay que llevarla con unos camiones especiales».

Por último, uno de los hoteleros que hace referencia a las dimensiones de sostenibilidad (económica, ambiental y social), señaló algunas prácticas que realiza su hotel:

- «Desde el 2012 hemos ido planificando y desarrollando políticas de competitividad sostenible, articulando programas y medidas en materia de sostenibilidad económica (eficiencia -es esencial que una empresa turística sea eficiente en el uso de recursos económicos, humanos y materiales que introduce en su proceso productivo-, gestión analítica de costes, gestión presupuestaria, programa de control de calidad), competitividad sociocultural (política de RR.HH., plan de igualdad -fuimos una de las primeras empresas de Castellón en tener un Plan

de Igualdad-, integración en la comunidad local participando activamente en la planificación y desarrollo de las políticas y estrategias turísticas (...); efecto multiplicador a través de la política de proveedores locales: la mayor parte de nuestros proveedores son de la propia comunidad local o provincial, habiendo participado, incluso, en la construcción y desarrollo de las propias unidades de negocio de la empresa, y sostenibilidad medioambiental (eficiencia energética y eficiencia productiva)».

Los profesionales de gestión de destinos también señalan que el cambio climático y la economía circular se vinculan con el eje de sostenibilidad. Algunos profesionales resaltan que estas prácticas son más difíciles de llevar a cabo en el sector turístico respecto a otros sectores más industriales y se realizan principalmente a nivel de empresa.

- «Se incorporan estas cuestiones en el eje de sostenibilidad. La circularidad tiene mucho que ver con las empresas más que en la parte pública».
- «Sí hay indicadores que están en el modelo y es importante tener en cuenta la economía circular en el turismo. Es importante cómo luchamos por el cambio climático y la economía circular. Yo lo llamo más ahorros y eficiencia».

Con relación a la digitalización, algunos hoteleros la señalan como una de las dimensiones clave que más se está desarrollando actualmente:

- «Para nosotros la digitalización es un tema también importante, por eficiencia y por mejorar la rentabilidad de la compañía, por eficacia porque simplifica ciertos procesos y puedes liberar de tareas administrativas al personal que así puede dedicarse a una mejor atención al cliente. Entonces, no estamos hablando de digitalización para quitar un puesto de trabajo, sino para redistribuir ese tiempo de otra manera. En resumen, gobernanza y digitalización serían los pilares fundamentales para nosotros de estos cinco ejes».

Algunas de las prácticas de digitalización que están desarrollando los perfiles hoteleros entrevistados son las siguientes:

- «La digitalización se hace a todas horas. La pandemia la ha aumentado. Por ejemplo, se utilizan recursos para el sistema de gestión: se ha ampliado con módulos CRM (Customer Relationship Management) (esto ha supuesto dos años de trabajo para ver la información del cliente en el móvil, etc.). Esto significa que la tecnología ha permitido una mayor interacción con el cliente. Otro ejemplo es que hemos desarrollado el sistema «payflow» que le permite a un empleado hacerse un anticipo de su nómina. Se hace a través de la aplicación sin necesidad de pasar por dirección».

- «Con el parón del COVID, hemos revolucionado nuestro channel manager, nuestro PMS (Property Management System), estamos implantando un CRM y un chatbot. Se centran en gestión de reservas y administrativa».
- «Con la pandemia, ha evolucionado el sector y nuestra forma de actuar. Ahora las personas pueden trabajar en una Tablet o con teletrabajo. Esto ha hecho avanzar en tecnología. Fuimos de los primeros en colocar el check-in online (desde hace dos años y medio). Otro ejemplo sería el uso del móvil para abrir la habitación. Tenemos los procesos digitalizados. Por ejemplo, la gobernanta antes utilizaba los estadillos para reflejar las habitaciones limpias y los bajaba a recepción. Ahora está digitalizado este proceso y marcando un código de habitación se refleja todo esto. Tenemos monitorizado qué habitación está ocupada. Tenemos información de cuándo el cliente está dentro de la habitación. Cuando el cliente no está en la habitación, pero deja la tarjeta en el tarjetero, el aire acondicionado se queda encendido, pero si el sensor no reconoce el movimiento (del cliente) en 20 min. en la habitación, automáticamente se corta el aire acondicionado de la habitación. Por tanto, tenemos claro si el cliente está dentro o fuera (de la habitación). Las cartas del restaurante están en un código QR y el servicio de comanda se realiza a través del móvil. Las reservas e historial del cliente lo tenemos ya digitalizado para que cuando ponga el nombre me aparezca su historial: cuantas veces ha estado en el hotel, etc.».

De igual forma, los profesionales de gestión de destinos también destacaron la importancia de la digitalización:

- «Los hoteles trabajan la tecnología y la digitalización, es lo que les resulta más fácil».
- «La digitalización es muy importante. Dentro de esto, la digitalización de procesos y flujos es básico y los datos estadísticos o datos de mercado son básicos. Lo importante es que tengan información (los hoteles) y que el destino se la proporcione es importante. Esto es una alimentación de datos (para los hoteles) que no viene solo de las encuestas o de la experiencia».
- «En el modelo DTI, en el eje de tecnología, se le pide al destino que apueste por la digitalización y para dotar al destino de infraestructuras tecnológicas básicas que también puede aprovechar el hotel en su beneficio».

Resultados del objetivo 2 (efectos de las dimensiones en la competitividad) ↓

También se preguntó a los perfiles hoteleros qué efectos tenía sobre la competitividad el desarrollo interno de prácticas de gestión relacionadas con el

modelo DTI haciendo hincapié en la sostenibilidad y la digitalización. Todos los entrevistados señalaron que todas estas prácticas de gestión podían influir positivamente en la competitividad. A continuación, señalamos algunos ejemplos:

- «Avanzar en todas estas dimensiones es hacer mucho más competitiva y rentable a la compañía. Cualquiera de estas dimensiones te va a hacer más competitivo. Aunque los resultados no se vean en el corto plazo, sino a medio o largo plazo, y tiene que estar dentro de la cultura.»
- «Hoy es fundamental. Tienes estudios de big data que tienen que hacerlos la administración pública y nosotros podremos coger los datos que consideremos necesarios. Como establecimiento nunca podremos llegar a la recogida de datos del sector público. Esos datos benefician al hotel y a la ciudad. El avanzar en la tecnología, por ejemplo, a través de datos es un antes y un después en nuestra forma de dirigir (...). La gobernanza y ventas están relacionadas con la competitividad. La sostenibilidad está relacionada con la competitividad. El destino que sea sostenible será más competitivo que otro. Hay que hacer sostenibilidad, pero sin perjudicar la satisfacción del cliente. El destino tiene mucho que ver con la digitalización, y el big data y la sostenibilidad están muy relacionadas. Un hotel tiene que ser 100% accesible hoy. Es imprescindible. El tener sostenibilidad y accesibilidad 100% en todos los aspectos es básico para la competitividad. Sirve para cualquier tipo de hotel, grande o pequeño, es lo mismo.»
- «Hoy en día la digitalización sí o sí hay que hacerla para no estar muerto, si quieres seguir vivo, tendrás que digitalizarte, al menos en el porcentaje que requiera tu clientela, tus usuarios.»

Vinculada con esta relación, a los profesionales de gestión de destinos se les preguntó si el desarrollo de las dimensiones del modelo DTI podía estar afectando a la competitividad de los hoteles. Todos los entrevistados consideraban que sí. A continuación, señalamos algunos ejemplos:

- «Yo creo que sí que influye desde dos puntos de vista. El primero es que influye sobre el entorno en el que opera el hotel. Si tu entorno es más competitivo, tú como hotelero serás más competitivo. El segundo es que puede cambiar comportamientos dentro del propio hotel (formación, normativa, incentivos, etc.).»
- «Te afecta a la competitividad porque la estrategia del destino condiciona al hotel (...) Por ejemplo, en sostenibilidad, si das facilidades al destino para el reciclaje de contenedores, desde luego que el destino va a querer reciclar más.»

- «Sí. Sobre todo en destinos donde no haya grandes cadenas hoteleras. La cadena ya tiene su línea estratégica en cada zona geográfica, ellos no dependen de los destinos. Esta metodología DTI no suma a las grandes cadenas porque estas empresas tienen sus propios recursos de inteligencia. Tienen sus indicadores de sostenibilidad o accesibilidad.»
- «Sí que el DTI influye en la competitividad de los hoteles y viceversa.»
- «A nivel macro sí que influye positivamente. La influencia va a ser mayor a medida que se implante el modelo. Cuando más inteligente sea el DTI, mayor feedback recibirá la empresa y será más consciente (...) A mayor implantación del modelo DTI, más competitivas serán las empresas y mayor conciencia tomarán de las bondades del modelo DTI.»

A partir de estos comentarios, se deduce que toda la información y herramientas proporcionadas por los DTI puede ser utilizada por los hoteleros para desarrollar iniciativas que les permitan ser más competitivos. Esa información será principalmente utilizada por hoteles independientes, ya que las cadenas hoteleras suelen tener sus propias estrategias que no dependen tanto de la planificación de los destinos donde están ubicados sus hoteles. Además, es importante resaltar la idea de que no solo el modelo DTI puede influir en la competitividad de los hoteles, sino que también las prácticas de gestión interna de los hoteles pueden incidir en la competitividad del destino.

Por último, se les preguntó a los perfiles hoteleros y de gestión de destinos sobre la importancia de las prácticas de gestión interna en cuanto a su impacto sobre la competitividad de los hoteles. La mayoría de los entrevistados resaltarían la gobernanza y la gestión de la calidad como la dimensión más importante y la accesibilidad como la menos importante. Sin embargo, no existe unanimidad en cuanto al orden de la tecnología (digitalización), innovación y sostenibilidad sobre la competitividad. Se debe resaltar que algunos entrevistados señalaron que la sostenibilidad es una dimensión que debe estar presente en el desarrollo del resto de dimensiones. Así mismo, uno de los entrevistados señaló que la más importante era la digitalización porque en el entorno actual, para poder gestionar un hotel son necesarios datos y la digitalización está ayudando en este sentido.

CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo ha sido analizar si las dimensiones del modelo DTI pueden abordarse a nivel empresarial a través de prácticas de gestión interna y si estas prácticas pueden aumentar la competitividad de los hoteles. Para ello, se han planteado dos objetivos.

El primer objetivo estudia el desarrollo de prácticas de gestión interna relacionadas con el modelo DTI, especialmente de prácticas de sostenibilidad y digitalización. Algunos entrevistados han señalado que antes de que se desarrollaran los ejes de los DTI, los hoteles ya realizaban prácticas de gestión de la calidad (gobernanza), innovación, tecnología (digitalización), sostenibilidad y accesibilidad. Por tanto, los hoteles estaban desarrollando internamente prácticas de gestión que están vinculadas con el modelo DTI, aunque no de forma integrada. Vinculado con este primer objetivo, también se han mostrado ejemplos de cómo se lleva a cabo la sostenibilidad y la digitalización en los hoteles. Los resultados también han indicado que la mayoría de los perfiles hoteleros se centran principalmente en prácticas medioambientales cuando abordan la sostenibilidad. Además, los hoteles suelen desarrollar prácticas para mitigar el cambio climático, que suelen relacionarse con la reducción de la huella de carbono y el control de CO₂. Sin embargo, algunos entrevistados han mostrado su dificultad para abordar prácticas de economía circular, que se suelen relacionar más con empresas manufactureras. Algunas de estas prácticas de economía circular realizadas por algunos hoteleros se vinculan con la reutilización y la gestión de comidas y alimentos sobrantes.

Los resultados del segundo objetivo muestran que las prácticas de gestión derivadas de las dimensiones del modelo DTI influyen positivamente sobre la competitividad hotelera. Además, la mayoría de los entrevistados han resaltado la gobernanza y la gestión de la calidad como la dimensión más importante y la accesibilidad como la menos importante en cuanto a su impacto sobre la competitividad de los hoteles. Las dimensiones de tecnología (digitalización), sostenibilidad e innovación se encuentran en posiciones centrales, no existiendo unanimidad en cuanto al grado de importancia de estas tres dimensiones en el impacto sobre la competitividad.

Con esta investigación contribuimos a avanzar en las asociaciones entre el modelo DTI a nivel de destino y a nivel hotelero, tratando de estudiar qué están haciendo los hoteles en cuanto a las dimensiones de sostenibilidad y digitalización. Por ello, este estudio cualitativo es un paso hacia un mejor entendimiento del modelo DTI y la sostenibilidad y la digitalización en el sector hotelero de la Comunidad Valenciana. Otra contribución importante es que los entrevistados señalan que el desarrollo de prácticas de gestión interna vinculadas al modelo DTI puede hacer que los hoteles sean más competitivos. Algunos entrevistados señalan que también el destino puede ser más competitivo.

Esto refleja dos importantes recomendaciones para el sector. La primera de ellas, que para los hoteleros es muy importante desarrollar prácticas de gestión interna que vayan en consonancia con las dimensiones del modelo DTI, porque eso les va a permitir ser más competitivos. En este caso, la implicación

de todo el personal es clave para conseguir estos objetivos. La segunda es que es necesaria la comunicación y cooperación entre los hoteleros y los diferentes agentes del DTI para garantizar una buena retroalimentación, integración y adaptación de los indicadores del modelo DTI a nivel empresarial, y viceversa, de manera que tanto el destino como los hoteles puedan ser más competitivos.

Finalmente, el trabajo presenta algunas limitaciones. El análisis de las prácticas de gestión interna se ha centrado principalmente en las dimensiones de sostenibilidad y digitalización y en el futuro sería interesante ampliar este estudio profundizando en todas las dimensiones del modelo DTI. Además, es un estudio cualitativo y, por tanto, sería interesante en el futuro complementarlo con un análisis cuantitativo para analizar relaciones entre las dimensiones, y de éstas con la competitividad.

AGRADECIMIENTOS ↓

Este trabajo se ha realizado gracias a la financiación recibida por la *Direcció General de Ciència i Investigació, de la Conselleria d'Innovació, Universitats, Ciència i Societat Digital de la Generalitat Valenciana* (CIAICO/2021/124).

REFERENCIAS ↓

Anandis i Agramunt, R.; Colomina Martínez, A.; Giner Sánchez, D. (2022). Bases y Horizonte del modelo DTI – CV. Hacia la inteligencia en la gestión de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana. Turisme Comunitat Valenciana - INVAT-TUR. Valencia.

Dahlgard-Park, S.M.; Reyes, L.; Chen, C-K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 1108-1128.

Forés Julián, B.; Fernández-Yáñez, J.M. (2021). Los destinos turísticos inteligentes en un contexto de crisis: principales retos a nivel empresarial y de destino. *Economía Industrial*, 418, 73-88.

González-Rodríguez, M. R.; Martín-Samper, R.C.; Köseoglu, M.A.; Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27, 398-419.

Ivars-Baidal, J.A.; Celdrán-Bernabeu, M.A.; Femenia-Serra, F.; Perles-Ribes, J.F., Giner- Sánchez, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100531.

Jasrotia, A.; Gangotia, A. (2018). Smart cities to smart tourism destinations: a review paper, *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 1, 47-56.

Kharub, M.; Sharma, R. (2020). An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31, 312-341.

López de Ávila Muñoz, A. (2015). Smart destinations: XXI century tourism, ENTER2015 conference on Information and

Communication Technologies in Tourism, Lugano, Switzerland, February 4-6.

López de Ávila Muñoz, A.; García Sánchez, S. (2013). Destinos turísticos inteligentes, *Harvard Deusto Business Review*, 224, 58-67.

Nam, K.; Dutt, C.S.; Chathoth, P.; Daghfous, A.; Khan, M.S. (2021). The adoption of artificial intelligence and robotics in the hotel industry: prospects and challenges, *Electronic Markets*, 31, 553-574.

Pereira Moliner, J.; Molina Azorín, J.F.; Tarí Guilló, J.J.; Pertusa Ortega, E.M.; López Gamero, M.D. (2019). Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3, 1-21.

Ponsignon, F.; Kleinhans, S.; Bressolles, G. (2019). The contribution of quality management to an organisation's digital transformation: a qualitative study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30, S17-S34.

Sigalat-Signes, E.; Calvo-Palomares, R.; Roig-Merino, B.; García-Adán, I. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination. Reality or territorial marketing? *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 96-104.

Tang, T.-W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: the role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.

Teixeira, P.; Eusébio, C.; Teixeira, L. (2021). How diverse is hotel website accessibility? A study in the central region of Portugal using web diagnostic tools. *Tourism and Hospitality Research*, DOI: 10.1177/14673584211022797.

Wu, I-C.; Cheng, C-C. (2018). Relationships between technology attachment, experiential relationship quality, experiential risk and experiential sharing intentions in a smart hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 42-58.