

Recursos Humanos y Responsabilidad Social en el Área de Turismo en el Contexto Iberoamericano

Edición Especial

ISSN: 2183-0800

www.isce-turismo.com



Volume 7 | Número 2 | Outubro 2016
Volume 7 | Number 2 | October 2016
Volumen 7 | Número 2 | Octubre 2016



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EDUCATIVAS
HIGHER INSTITUTE OF EDUCACIONAL SCIENCES
Presidente/President: Prof. Doutor Luís Picado



Departamento de Turismo
Tourism Department
Diretor/Director: Prof. Doutor Nuno Abranja

Endereço para correspondência do THIJ

Mailing adress of THIJ

Rua Bento de Jesus Caraça, 12, Serra da Amoreira
2620-379 Ramada – Odivelas – Portugal

Contactos/Contacts

Tel.: +351 219 347 135 * Ext. 1017 Fax: + 351 219 332 688

Email: thijournal@isce.pt

URL: <http://www.isce-turismo.com>

THIJ – TOURISM AND HOSPITALITY INTERNATIONAL JOURNAL

ISSN: 2183-0800

V. 7, nº 2 (October, 2016) Special Edition

CONSELHO EDITORIAL | EDITORIAL BOARD

Editor Executivo | Executive Editor

Nuno Alexandre Pereira Abranja - ISCE, Portugal

Editores | Editors

Ana Patrícia Ricardo Marques – ISCE, Portugal

Ana Catarina G. Afonso Alcântara – ISCE, Portugal

Editora Convidada | Guest Editor

María Dolores Sánchez-Fernández – Universidade da Coruña, Espanha

CONSELHO EDITORIAL CONSULTIVO | EDITORIAL ADVISORY BOARD

Álvaro Matias – APIDT, Portugal

Donária Coelho Duarte – Univ. de Brasília, Brasil

Gilson Zehetmeyer Borda – Univ. de Brasília, Brasil

Jaime Serra - ECS, Univ. de Évora, Portugal

Luiz Moutinho – ASBS, Univ. of Glasgow, UK

Natasha Luzhkova – V. B. Sochava Institute of Geography SB RAS

Noémi Marujo - Universidade de Évora, Portugal

Pauline Sheldon - STIM, Univ. of Hawai'i, Hawai

Richard Butler - Strathclyde University, UK

Rosário Borges - Universidade de Évora, Portugal

COMISSÃO CIENTÍFICA | SCIENTIFIC BOARD

Abraham Pizam RCHM, Univ. Central Florida, EUA

Alan A. Lew Department of Geography, Planning and Recreation, Northern Arizona University

Alcina Sousa Universidade da Madeira, Portugal

Alfonso Vargas Sánchez Univ. de Huelva, Espanha

Ana Maria Ferreira Universidade de Évora, Portugal

António Sérgio Almeida ESTM – IPL, Portugal

Carlos Cardoso Ferreira IGOT – UL, Portugal

Charles Arcodia DTSHM, Griffith Univ., Austrália

Chris Cooper Oxford Brookes University, UK

Christof Pforr SM-CBS, Curtin University, Austrália

Cláudia R. de Almeida ESGHT-UALG, Portugal

Eduardo Yázigi Universidade de São Paulo

Eduardo Moraes Sarmento ULHT, Portugal

Eva Corrêa ISCE, Portugal

Fernando Moreira ESHTe, Portugal

David Airey University of Surrey, UK.

Dimitrios Buhalis ST, Bournemouth University, UK

Eunice Lopes ESGT, IP Tomar, Portugal

John Fletcher ST, Bournemouth University, UK

Jordi Tresserras Juan Univ.de Barcelona, Espanha

Jorge Umbelino FCSH - UNL, Portugal

José Álvarez García FCET, Univ.de Vigo, Espanha

José d'Encarnação ULHT, Portugal

José António Figueiredo Univ. Lusíada, Portugal

José Jiménez Quintero Univ.de Málaga, Portugal

Júlio Mendes Universidade do Algarve, Portugal

Luís Picado ISCE, Portugal

Manuel Salgado ESHTS - IPG, Portugal

María de la Cruz del Río Rama U. de Vigo, Espanha

Mário Passos Ascensão HAAGA-HELIA, Finlândia

Michael Schön ESTM – IPL, Portugal

Miguel d'Abreu Varela INP/ISG, Portugal

Miguel Moital ST, Bournemouth University, UK

Nuno Gustavo ESHTe, Portugal

Paula Farinho ISCE, Portugal

Paulo Jorge Almeida ESTM – IPL, Portugal

Ricardo Martins ISCE, Portugal

Themudo Barata Universidade de Évora, Portugal

Vítor Ambrósio ESHTe, Portugal

Xerardo Pereiro UTAD, Portugal

CONDIÇÕES GERAIS | GENERAL CONDITIONS

Entidade Editora

A revista científica **Tourism and Hospitality International Journal** é um projeto editorial conjunto do Departamento de Turismo do Instituto Superior de Ciências Educativas - ISCE, enquadrado no Centro de Investigação da Instituição (ISCE-CI), em parceria com a Associação Portuguesa de Investigação e Desenvolvimento em Turismo – APIDT, em formato online, dedicada à publicação de artigos científicos originais nas áreas do Turismo, Hotelaria e Restauração.

Missão

A publicação tem como missão a partilha de conhecimento e competências obtidas a partir de uma investigação científica e aplicada em Turismo, Hotelaria e Restauração, aproximando gradualmente a comunidade de investigadores das três áreas.

Periodicidade

A revista terá uma periodicidade semestral, em setembro e março, e a sua publicação será consumada em formato digital de forma a atingir uma distribuição mundial e gratuita.

Idiomas

O seu âmbito internacional e multicultural permitirá a publicação de textos em português, inglês e castelhano, aceitando trabalhos de autores de qualquer país que visem o contributo para uma discussão pertinente e útil ao desenvolvimento do Turismo.

Avaliação

Esta publicação pretende reger-se por critérios internacionais de excelência, assegurando a qualidade dos artigos científicos através de um processo de revisão anónima (*blind referee*) por um comité científico composto por avaliadores externos à entidade editora, de prestigiadas instituições de ensino superior e personalidades representantes nacionais e estrangeiras.

Numa fase inicial o Conselho Editorial reserva-se ao direito de rejeitar *papers* que considere de qualidade insuficiente, ou não relevantes o suficiente para as áreas temáticas da revista. Os trabalhos avaliados pelo Conselho Editorial com qualidade suficiente e relevantes para as áreas temáticas da publicação são encaminhados aos avaliadores científicos para a revisão anónima.

Publisher

The scientific journal Tourism and Hospitality International Journal is an editorial project of the Department of Tourism of the Instituto Superior de Ciências Educativas – ISCE, framed at the Research Centre of the Institution (ISCE-CI) in an online format, dedicated to publishing original scientific papers in the Tourism, Hospitality and Catering areas.

Mission

The publication's mission is to share knowledge and skills gained from a scientific and applied research in Tourism, Hospitality and Catering, gradually putting together the research community of the three areas.

Periodicity

The journal will have a semi-annual periodicity, both in October and April, in a digital format in order to reach a free worldwide distribution.

Languages

Its international and multicultural scope will allow the publication of texts in Portuguese, English and Spanish. Papers will be accepted from authors in any country aiming to contribute to a relevant and helpful discussion to the development of tourism.

Evaluation

This publication intends to follow international standards of excellence, ensuring the quality of scientific papers through an anonymous review process (*blind referee*) by a scientific committee composed of external evaluators of prestigious higher education institutions and personalities, both national and international.

Initially, the Editorial Board reserves the right to reject papers that do not have quality enough or that are not relevant enough to the areas of the journal. The studies evaluated by the Editorial Board with quality and relevance to the areas of the publication will be sent to reviewers for *blind referee*.

NORMAS DE SUBMISSÃO | SUBMISSION PROCEDURES

Normas de Publicação

Os trabalhos submetidos devem ser originais e isentos de plágio, neutros e independentes, baseados sempre em factos científicos. O autor deve assegurar-se que esses trabalhos não foram anteriormente publicados ou encontrem-se atualmente sob análise e possibilidade de publicação num outro espaço físico ou eletrónico. Não obstante, o autor pode submeter trabalhos apresentados em eventos científicos que não tenham sido publicados.

Os artigos publicados são da responsabilidade dos seus autores.

Os trabalhos podem ser apresentados por professores, investigadores, profissionais e estudantes das áreas do Turismo, Hotelaria, Restauração e afins. Os estudantes de licenciatura e mestrado que submetam trabalhos para apreciação devem ter um professor como coautor. Os artigos podem incidir sobre investigações empíricas, revisões de literatura em áreas específicas ou reflexões teóricas.

O Conselho Editorial reserva-se ao direito de rejeitar trabalhos que considere de qualidade insuficiente, ou não relevantes o suficiente para as áreas temáticas da revista ou que não cumpram as normas abaixo apresentadas.

Ao submeter trabalhos para publicação no *Tourism and Hospitality International Journal*, o autor confirma a aceitação de transferência de direitos autorais para a revista, bem como os direitos para a sua difusão, incluindo bases de dados científicas nacionais e internacionais e repositórios, sempre sob a missão de partilha de conhecimento e competências obtidas a partir de uma investigação científica e aplicada em Turismo, Hotelaria e Restauração, aproximando gradualmente a comunidade de investigadores das três áreas. Ao enviar trabalhos o autor autoriza ainda a Comissão Editorial a fazer alterações de formatação aos mesmos. A rejeição de um artigo submetido para publicação pelos Conselhos Editorial ou Científico implica a devolução automática dos direitos autorais.

O autor deve enviar junto ao trabalho científico o documento "Formulário de Direitos Autorais", disponível no site da revista.

Em seguida expomos as normas específicas para entrega de trabalhos, de forma a facilitar o sistema de submissões e a otimizar o processo para autores, corpo editorial e revisores. O *Tourism and Hospitality International Journal* está disponível para receber trabalhos de toda a comunidade académica e profissional. Os trabalhos científicos submetidos devem respeitar as normas de publicação a seguir expostas e o autor deve, antes de enviar o manuscrito, certificar-se que cumpre as normas de publicação da revista e as normas de publicação da APA (American Psychological Association, 2010, Publication Manual of the American Psychological Association, 6ª ed., Washington, DC: APA).

A opção de escrita pelo acordo ortográfico é da responsabilidade dos autores.

Publication Procedures

All papers submitted must be original, neutral, independent and plagiarism free, based on scientific facts. Authors must ensure that the papers have not been published previously or currently under evaluation for paper or electronic publication. Nevertheless, authors may submit papers presented in other events since they have not been published yet.

Authors are responsible for their published papers.

Works can be presented by professors, researchers, professionals and students of Tourism, Hospitality and Catering, among others. Bachelor and master students must have a teacher as co-author, in order to submit a paper. Papers may focus on empirical research, literature reviews in specific areas or theoretical reflections.

The Editorial Board reserves the right to reject papers that do not have quality enough, that are not relevant enough to the areas of the journal or that do not fulfil the following procedures.

By submitting work for publication in the *Tourism and Hospitality International Journal*, the author accepts transferring copyright to the journal. These rights are extensive to their dissemination, including scientific databases and national and international repositories, always willing to share knowledge and skills gained from a scientific and applied research in Tourism, Hospitality and Catering. Thus, the aim is to gradually approach the research community of the three areas. By submitting work, the author also authorizes the Editorial Board to make formatting changes to it. The rejection of an article submitted for publication by the Editorial Board or Scientific implies the automatic return of copyright.

Authors should submit the document "Copyright Form" available on the journal's website along with the scientific work.

Papers must fill in the scientific procedures, in order to facilitate the submission system and optimize the process for authors, reviewers and editorial staff. The *Tourism and Hospitality International Journal* is available to receive papers from the academic and professional community. The scientific papers submitted must meet the standards of publication set out below and the author must, before submitting the paper, make sure it meets the standards of journal publication and publication guidelines of the APA (American Psychological Association, 2010 Publication Manual of the American Psychological Association, 6th ed. Washington, DC: APA).

Normas de Formatação

Todos os artigos deverão ser enviados para o e-mail thijournal@isce.pt.

Para publicar na edição de setembro deve submeter o seu trabalho até 15 de junho. Para a publicação de março deverá enviar o seu artigo até 15 de dezembro.

Os artigos submetidos não devem estar identificados no próprio documento. O nome, afiliação e contactos dos autores deverão ser enviados no corpo do e-mail e no "Formulário de Direitos Autorais".

O documento deve ser enviado em formato *word* e não deve exceder as 25 páginas no total.

A dimensão da folha deve ser A4 (21cm x 29,7cm), com margens superior, inferior e laterais de 3 cm.

O tipo de letra deve ser *Times New Roman* a tamanho de 12 pontos. O espaçamento entre linhas deve ser a dois espaços.

Os parágrafos devem ser indentados (iniciados para dentro) cinco a sete espaços (0,5cm), exceto nos títulos, no texto do resumo e nas citações em bloco (excertos com mais de 40 palavras). O texto deve estar alinhado apenas no lado esquerdo da página (*left justification*) e a margem direita incerta (não justificada).

A estrutura do artigo a enviar deve incluir a seguinte estrutura:

1. Página de título
2. Página do resumo e *abstract*
3. Páginas de texto
4. Referências
5. Página de Notas (opcional)
6. Página de Quadros (opcional)
7. Página de Figuras (opcional)
8. Anexos (opcional)

Os artigos deverão ser acompanhados de um resumo em português e inglês, não devendo cada um exceder as 250 palavras. Devem também ser apresentados, em português e inglês, pelo menos 4 palavras-chave e o título do artigo. O resumo começa na primeira linha com a palavra Resumo, centrada. Os parágrafos do resumo não devem ser indentados e devem estar alinhados à esquerda e à direita. O resumo é uma sinopse específica e acessível das principais ideias do artigo.

Os títulos e subtítulos devem respeitar a seguinte formatação por níveis:

- Nível 1: Centrado, em Negrito, com Letras Maiúsculas e Minúsculas
- Nível 2: Alinhado à Esquerda, em Negrito, com Letras Maiúsculas e Minúsculas
- Nível 3: Indentado à esquerda, em negrito, com letras minúsculas e termina num ponto.
- Nível 4: Indentado à esquerda, em negrito e em itálico, com letras minúsculas e termina num ponto.
- Nível 5: Indentado à esquerda, em itálico, com letras minúsculas e termina num ponto.

Os vocábulos estrangeiros deverão ser apresentados em itálico e não entre aspas, salvo quando se tratar de citações de textos.

Formatting Procedures

All papers must be sent to thijournal@isce.pt.

Authors must send their works until the 15th June in order to be published in the September edition and until the 15th December to be published in the March edition.

Papers submitted must be free of personal information. Name, institution and author contacts must be sent in the email text and in the "Copyright Form" as well.

Documents must be sent in word format and must not exceed 25 pages, at the most.

Each page must be in A4 format (21cm x 29,7cm), with 3 cm superior, inferior and side margins.

Texts must be written in Times New Roman 12 with 2.0 line spacing.

Paragraphs must be indented at 5 to 7 spaces (0,5cm), except titles, abstract text and block quotations (more than 40 words). Text must be left justified (left justification) with no right margin.

Papers must follow the structure below:

Papers must follow the structure below:

1. Title page
2. Abstract page
3. Text pages
4. References
5. Notes page (optional)
6. Tables page (optional)
7. Pictures Page (optional)
8. Attachments (optional)

Papers must have an abstract both in Portuguese and English, with no longer than 250 words. The title of the paper and the keywords (at least 4) must be written in Portuguese and English. The abstract begins in the first line with the word Abstract, centered. Paragraphs of the abstract should not be indented and must be both left and right justified. The abstract is a short and simple text of the main ideas of the paper.

Titles and subtitles must follow the formatting level below:

- Level 1: Centered, Bold, Uppercase and Lowercase
- Level 2: Left Justified, Bold, Uppercase and Lowercase
- Level 3: Left Indented, Bold, Lowercase and ends with a final point.
- Level 4: Left Indented, Bold, Italic, Lowercase and ends with a final point.
- Level 5: Left Indented, Italic, Lowercase and ends with a final point.

Foreign words must be presented in italic but in text quotations must be considered quotation marks.

As aspas devem ser usadas para excertos de texto com menos de 40 palavras, títulos de artigos ou de capítulos a que se refere no texto, para reproduzir material de um item de teste ou instruções aos participantes, ou quando introduzir um termo de calão ou um novo conceito proposto.

As citações de autores e obras no decorrer do texto deverão obedecer ao seguinte padrão:

- (Cunha, 2013);
- (Cavaco & Simões, 2009);
- Cavaco e Simões (2009);
- Abranja et al. (2012);
- Dolabela (1999a, 1999b)

Em citações diretas (em que se transcreve o texto) deve indicar o autor, o ano e a página junto à transcrição e em citações indiretas (em que se parafraseia) o autor e o ano da publicação. Recomenda-se não mais de 3 citações diretas por cada 10 páginas. Prefira para as suas citações revistas científicas a revistas de divulgação. No caso de citações diretas com mais de 40 palavras (citações em bloco), não se aplicam as aspas e muda-se de linha para iniciar a citação; o texto deve estar afastado da margem esquerda meia polegada, 5 espaços ou 1,3cm e o início não é indentado.

Na secção das Referências deve incluir todas as citações do artigo e apenas essas citações; não deve colocar obras que não tenha referido no texto. As publicações devem ser referenciadas conforme as normas da APA e ter em atenção as seguintes indicações:

- As referências começam numa nova página e devem estar listadas por ordem alfabética;
- Quando há várias referências do mesmo autor, indicar por ordem de antiguidade (primeiro as mais antigas), começando pelas publicações em que o autor aparece sozinho e só depois as que aparece com outros autores;
- Se não há autor, é colocado por ordem alfabética a primeira palavra com sentido da referência (normalmente o título);
- Se tiver duas referências dos mesmos autores e do mesmo ano, diferenciá-las colocando uma letra a seguir ao ano;
- Todas as referências devem estar alinhadas à esquerda na 1.ª linha e ser indentadas nas linhas subsequentes, e colocadas a dois espaços;
- Os títulos de artigos ou de livros são escritos em letras minúsculas, com exceção da primeira letra do título e do subtítulo, e nos nomes próprios (nomes de pessoas, países, religiões, etc.).

Recomendamos ainda a consulta dos seguintes exemplos de referências:

- Abranja, N., Alcântara, A., Braga, C., Marques, A. & Nunes, R. (2012). *Gestão de agências de viagens e turismo*. Lisboa: Lidel.
- Carneiro, M., Eusébio, M., Kastenholz, E. & Alvelos, H. (2010). Turismo de saúde para o mercado sénior: Quais os benefícios da participação em programas de turismo social? In N. Abranja, A. Marques, F. Coelho e I. Carneiro (eds.), *Turismo Acessível. Estudos e Experiências* (pp.153-170). Mangualde: Edições Pedagogo.
- Martin-Fuentes, E. & Ramon, N. D. (2014). Promotion of tourism through social networks. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(1), 34-55.

Quotation marks should be used to text of less than 40 words, titles of articles or chapters referred to in the text, to reproduce material from a test item or instructions to the participants, or to mention a slang term or newly proposed concept.

Quotations must follow the procedures below:

- (Marques, 2013);
- (Cavaco & Simões, 2009);
- Cavaco e Simões (2009);
- Abranja et al. (2012);
- Dolabela (1999a, 1999b)

Direct quotations (in transcribed text) must indicate the author, year and page with the transcript and indirect quotations (in which paraphrases) must indicate the author and year of publication. It is recommended to avoid no more than 3 direct quotations per 10 pages. Authors should give preference to journals instead of magazines. In the case of direct quotations over 40 words (block quotations), do not apply the quotes and give a blank space to start the citation; the text should be half inch away from the left edge; 5 spaces or 1.3 cm; the beginning should not be indented.

References section must include all the references of the article and only those references; should not include works that are not mentioned in the text. Publications should be referenced according to APA standards and consider the following:

- References begin on a new page and should be listed in alphabetical order;
- When there are multiple references by the same author, indicate in order of age (oldest first), starting with the publications in which the author appears alone and only after that those with the other authors;
- If there's no author it is placed alphabetically by the first word in the reference (usually the title);
- If you have two references of the same author and the same year, distinguish them by placing a letter after the year;
- All references must be left justified in the first line and be indented on subsequent lines with 2.0 spaces;
- The titles of articles or books are written in lowercase, except for the first letter of the title and subtitle, and proper nouns (names of people, countries, religions, etc.).

We strongly recommend consulting the following references examples:

- Abranja, N., Alcântara, A., Braga, C., Marques, A. & Nunes, R. (2012). *Gestão de agências de viagens e turismo*. Lisboa: Lidel.
- Carneiro, M., Eusébio, M., Kastenholz, E. & Alvelos, H. (2010). Turismo de saúde para o mercado sénior: Quais os benefícios da participação em programas de turismo social? In N. Abranja, A. Marques, F. Coelho e I. Carneiro (eds.), *Turismo Acessível. Estudos e Experiências* (pp.153-170). Mangualde: Edições Pedagogo.
- Martin-Fuentes, E. & Ramon, N. D. (2014). Promotion of tourism through social networks. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(1), 34-55.

Para todos os casos de Referências os autores deverão cumprir com as normas de publicação da APA, descritas no *Publication Manual da American Psychological Association* (6th ed., 2009).

Os quadros, figuras ou gráficos deverão respeitar estritamente, no seu conteúdo e forma, as regras de formatação da APA, devendo ser apresentados em páginas separadas (um quadro/figura/gráfico por página) no final do artigo, depois das Referências e antes dos Anexos. Os quadros deverão ser apresentados no tipo de letra *Times New Roman*, a tamanho de 10 pontos. Os gráficos deverão expor sempre os valores a que se referem no espaço próprio do gráfico, ou sob a forma de Quadro anexa, devendo permitir a sua edição (construído em *word* ou *excel*: formato *microsoft graph*).

As notas devem ser apresentadas em formato "Nota de Fim".

Os anexos (se os houver) deverão ser colocados depois de todo o artigo. Deve iniciar cada anexo numa página diferente e numerá-los através de letras (Anexo A, Anexo B...).

All cases of references must comply with the standards of the APA publication, described in the *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed., 2009).

Tables, figures and graphs should strictly abide, in its content and form, the formatting rules of the APA and should be submitted on separate pages (one table / chart / graph per page) at the end of the article, after the references and before the attachments. Tables should be presented in the font Times New Roman, the size of 10 points. Graphs should always expose the values referred to within the graph itself or in the form of the attached table should allow its editing (built in word or excel: Microsoft graph format).

Notes must be submitted in the format "Endnote".

Attachments (if any) should be placed after the whole article. Each attach must start in a different page and letter (Annex A, Annex B...).

ÍNDICE | INDEX

Índice.....	10
Editorial.....	11
Martha Ríos Manríquez, Julián Ferrer Guerra & María Dolores Sánchez-Fernández	
Un piloto experimental para una herramienta estratégica en la gestión de clientes (CRM) en Pymes Hoteleras	12
Augusto Díaz-Ordóñez González, José Ramón Cardona & María del Carmen Azpelicueta Criado	
Medindo a imagem afetiva segundo duas escalas diferentes. Comparação entre a escala tipo Likert ou de diferencial semântico	38
Jakson Renner Rodrigues Soares, Aurelinda Barreto Lopes, Larissa Paola Macedo Castro Gabriel & Carlos Eduardo Carvalho	
O festival do camarão da costa negra em Acaraú e o turismo gastronômico: Uma análise do evento	63
Marco Antonio Venâncio	
Investigación académica internacional en turismo creativo	80
Claudia Patricia Maldonado-Erazo, José Álvarez-García & María de la Cruz del Río-Rama	
Factores que determinan el nivel de desarrollo de la responsabilidad social: Cadenas hoteleras españolas	107
Rosa María Vaca-Acosta, María Dolores Sánchez-Fernández & Alfonso Vargas-Sánchez	
Administración de personal en la empresa turística en el municipio de Guanajuato desde elementos motivacionales	131
María Magdalena Balderas Ávila & Mónica Isabel Mejía Rocha	

EDITORIAL

Ríos Manríquez, M., Ferrer Guerra, J. & Sánchez-Fernández, M. D. (2016). Editorial. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 10-12.

La publicación de esta edición especial “**Recursos Humanos y Responsabilidad Social**” de *Tourism and Hospitality International Journal* (13ª edición) demuestra lo mejor que se produce en términos científicos en el área de turismo en el contexto Iberoamericano. Presentamos en este volumen seis artículos científicos seleccionados de los trabajos presentados en el I Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa y V Jornadas Iberoamericanas de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, de elevada calidad, revisados por nuestra rigurosa y cualificada Comisión Científica en proceso de *blind referee*.

La misión de este evento científico es fortalecer la naturaleza interdisciplinaria de la investigación turística, compartir el conocimiento, las habilidades y sus resultados. Este congreso tiene como objetivo proporcionar una plataforma para mostrar las discusiones especializadas, promover el conocimiento, la experiencia y la creación de redes entre los investigadores de todo el mundo.

El 1^{er} Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, V Jornadas Iberoamericanas de RH y RSC llevado a cabo el 03 y 04 de marzo de 2016 en la Ciudad de Celaya, en el Instituto Tecnológico de Celaya (México), las cuatro primeras ediciones se realizaron en España.

El 1^{er} Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, es fruto de la Colaboración de la RED RAITES (Red de Investigación en Administración de la Innovación

Tecnológica, Económica y Sustentable), Instituto Tecnológico de Celaya, Universidad de Guanajuato, Universidad Politécnica de Guanajuato, y la Universidade da Coruña. En este primer congreso (quintas jornadas) participaron 2.000 personas, que asistieron a diferentes actividades como conferencias magistrales, talleres y presentación de trabajos científicos. 1.500 estudiantes asistieron a 50 talleres en los cuales se abordaron diferentes temáticas de las ciencias administrativas; 204 asistentes distribuidos en las 5 mesas que agruparon 90 trabajos científicos en los formatos on-line y presencial, y los mejores fueron seleccionados para su publicación.

En este escenario publicamos en esta edición seis artículos científicos en el ámbito del turismo procedentes de España, Brasil, México y Ecuador, que profundizan en las áreas de estudio como: Responsabilidad Social en el sector hotelero, Turismo Creativo, Recursos Humanos en el sector del Turismo, Turismo Gastronómico, Imagen en el Turismo y CRM en el sector hotelero.

Con el fin de dar visibilidad e internacionalización de este evento, el 2do Congreso de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (6 Jornadas) se celebrará en 2017 en la Universidad del Valle (Cali-Colombia).

Martha Ríos Manríquez,

Universidad de Guanajuato, México

Julián Ferrer Guerra,

Instituto Tecnológico de Celaya, México

María Dolores Sánchez-Fernández,

Universidade da Coruña, España

I Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa 2016 (Celaya-México)

UN PILOTO EXPERIMENTAL PARA UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE CLIENTES (CRM) EN PYMES HOTELERAS

12

Augusto Díaz-Ordóñez González

Cluster for Technological Innovation in Tourism of the Balearic Islands

José Ramón Cardona

María del Carmen Azpelicueta Criado

Universitat de les Illes Balears

Díaz-Ordóñez González, A., Ramón Cardona, J. & Azpelicueta Criado, M. del C. (2016). Un piloto experimental para una herramienta estratégica en la gestión de clientes (CRM) en Pymes Hoteleras. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 12-37.

Resumen

A través de los estudios realizados previamente se han definido un conjunto de capacidades estratégicas dentro del ámbito de la gestión de clientes (CRM) que las Pymes hoteleras pueden y deberían desarrollar con el fin de optimizar sus ventas. Estas Capacidades Estratégicas presuponen la mejora de la gestión de la información de los clientes y el óptimo aprovechamiento de los canales directos de comercialización, en especial la Web 2.0. Canales de comercialización apoyados en nuevos avances tecnológicos que reestructuran la gestión de las operaciones mediante la utilización de un nuevo modelo de utilización del software y hardware (*Software as a Service* - SaaS). En el SaaS los datos quedan almacenados en “la nube” y la externalización y subcontratación de servicios puede ser ofrecida como una alternativa a las actividades tradicionales de organización, desarrollo y utilización de las tecnologías de información y gestión dentro de las propias empresas. Con el fin de validar la factibilidad de su utilidad en hoteles y el impacto que supondría la implementación de dichas capacidades en el entorno de las Pymes hoteleras se ha considerado oportuno llevar a cabo un Piloto Experimental en un conjunto acotado de Pymes en Mallorca (Islas Baleares, España). Esta investigación es un estudio multicaso en el que se pone a prueba el CRM creado para pymes. El grado de éxito en la aplicación del Piloto Experimental se vio muy afectado por las características concretas de cada hotel y sus gerentes.

Palabras clave: Piloto Experimental, CRM, Pymes Industria Hotelera, SAS, Computación en la Nube

Abstract

Through previous studies have defined a set of strategic capabilities in the field of the customer management (CRM) that the hotel SMEs can and should develop in order to optimize their sales. These Strategic Capabilities presuppose improving the management of customer information and the optimum use of direct marketing channels, especially Web 2.0. Marketing channels supported by new technological advances that restructure management operations using a new model of using the software and hardware (*Software as a Service* - SaaS). In the SaaS data is stored in "the cloud" and outsourcing and subcontracting services may be offered as an alternative to traditional organizational activities, development and utilization of information technologies and management within the companies themselves. In order to validate the feasibility of its usefulness in hotels and impact that would implement such capabilities in the environment of the hotel SMEs has been considered appropriate to carry out an Experimental Pilot in a limited set of SMEs in Mallorca (Balearic Islands, Spain). This research is a multicase study in which it is tested the CRM created for SMEs. The degree of success in implementing the Experimental Pilot was greatly affected by the specific characteristics of each hotel and their managers.

Keywords: Experimental Pilot, CRM, SME Industry Hospitality, SAS, Cloud Computing

Introducción

El entorno de las empresas hoteleras españolas ha experimentado importantes cambios competitivos (Claver, Pereira, de Juana & Guerrero, 2004, Sánchez-Fernández, Vargas-Sánchez & Remoaldo, 2014) y el conocimiento de los clientes y sus necesidades es fundamental (Becker, Greve & Albers, 2009; Garrido & Padilla, 2012; Piccoli, O'Connor, Capaccioli & Alvarez, 2003; Thompson, Goldman & Mertz, 2010). Un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) puede ser considerado como una estrategia de negocio que integra funciones relacionadas para mejorar las interacciones con los clientes (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005). El Sistema CRM alimenta al resto de sistemas con insumos que permiten reajustar todos los procesos de forma continuada (Chen & Popovich, 2003). El conocimiento de los clientes para gestionar y atender de forma adecuada sus necesidades es la esencia del CRM (Beijerse, 1999). Esta orientación al cliente necesita disponer de capacitadores tecnológicos que resultan claves para implementar una estrategia CRM (Chalmeta, 2006; Clemons & Row, 1991; Hansotia, 2002; Mendoza, Marius, Pérez & Grimán, 2007; Sin, Tsé & Yim, 2005), siendo tres los escenarios posibles de implantación de la tecnología CRM: externalización integrada de servicios CRM; acceso a tecnología CRM en un entorno *Software as a Service* (SaaS), y plataforma tecnológica *On-Premise* (Azpelicueta, Serra, Ramón & Díaz-Ordoñez, 2014).

La presente investigación recoge como estudio de casos una sistematización de las conclusiones que han podido extraerse del lanzamiento y desarrollo del Proyecto Piloto Experimental CRM en el ámbito del sector hotelero Pyme de las Islas Baleares (Azpelicueta *et al.*, 2014). El Piloto Experimental se planificó y diseñó en tres fases correspondientes a otros tantos hitos del Proyecto, adecuándose el desarrollo del mismo a la referida planificación. En este contexto, los objetivos del Piloto Experimental CRM fueron:

- Valorar la situación de partida del entorno Pyme hotelero (dificultades aparentes, carencias, etc.) en relación a la implantación de cada una de las capacidades estratégicas definidas y de los requerimientos funcionales asociados a las mismas.
- Valorar el impacto real de la implantación de las capacidades estratégicas y sus requerimientos en la operativa de las Pymes hoteleras (necesidad de acometer acciones de mejora, cambios en el modelo de gestión comercial, acceso a tecnología de soporte, etc.) en los ejes organizativo, de procesos, cultural y tecnológico.
- Identificar posibles acciones para el impulso de iniciativas CRM en el sector hotelero Pyme de Baleares.

Esta investigación consiste en un estudio multicaso en el que se pone a prueba la Fase III del Piloto Experimental y se estructura en diversos apartados. En el primero de ellos se determinan las capacidades estratégicas a desarrollar en la implantación de un CRM, las principales opciones tecnológicas disponibles para los hoteles tipo PYME y la información que debe cargarse en el sistema CRM para su correcto funcionamiento. En

el siguiente apartado se comenta la metodología utilizada y las fases en que se ha estructurado el trabajo. En el apartado de resultados se comentan los casos concretos de los cinco hoteles que participaron en el Piloto experimental. Finalmente, en las conclusiones se plantean las necesidades de actuación a nivel hotelero e institucional.

Piloto Experimental para la Gestión de Clientes (CRM)

16

La consecución de las nueve capacidades estratégicas es considerado un ideal para este estudio (Azpelicueta *et al.*, 2014). Los objetivos de las capacidades estratégicas son:

1. *Análisis y explotación de datos*: Contar con procesos de captura, organización y tratamiento de los datos de clientes para su carga y procesamiento en herramientas CRM.
2. *Enriquecimiento de datos*: Establecer mecanismos continuos de captura y depuración de datos del Cliente con el fin de obtener mayor información de los clientes sobre bases de calidad.
3. *Identificación de las tipologías de cliente*: Analizar los datos de los clientes con el fin de identificar patrones diferenciados de comportamiento y, consecuentemente, tipologías y segmentos de clientes.
4. *Plan de clientes*: Definir la oferta personalizada de servicios a ofrecer a cada segmento de clientes, así como cuándo y por qué medios se lanzarán las acciones promocionales y de venta (campañas).
5. *Lanzamiento de campañas*: Diseño del ciclo de lanzamiento de acciones promocionales segmentadas (campañas): definición de contenidos y canales de contacto, creación de listas segmentadas, ejecución y análisis de resultados.
6. *Captación nuevos clientes*: Capacidad para captar y procesar información procedente de diferentes medios y canales de contacto (Web, bases de datos externas, información de ferias, eventos, etc.) con el fin de identificar oportunidades.
7. *Gestión de medios sociales (Social Media Management)*: Gestionar la presencia de la Pyme hotelera en las redes sociales y lanzamiento de acciones de marketing en la Web 2.0.
8. *Gestión de incidencias y reclamaciones*: Disponer de mecanismos para la captación, procesamiento y resolución de reclamaciones e incidencias fijando niveles de servicio en función de la criticidad de la reclamación/incidencia y del segmento de cliente.
9. *Plan de fidelización*: Contar con criterios básicos para el lanzamiento de programas de fidelización gestionados en base al valor.

En función del desarrollo actual de la tecnología CRM (Eid & El-Gohary, 2014) y del grado de participación en el proceso de implicación y aportación de recursos por parte de los hoteles, tres son los escenarios principales para la implantación del CRM en

PYMEs (Azpelicueta *et al.*, 2014; Newby, Nguyen & Waring, 2014; Nguyen & Waring, 2013; Peltier, Zhao & Schibrowsky, 2012):

- *Escenario 1: Externalización integrada de servicios CRM.* En este tipo de modalidad las Pymes hoteleras facilitan los datos requeridos (clientes, reservas, leads, etc.) para ser procesados en una plataforma externa. La Figura 1 expone la arquitectura básica de externalización de servicios que ofrece esta modalidad de implantación.
- *Escenario 2: Acceso a tecnología CRM en un entorno SaaS (Software as a Service).* En este tipo de escenario la Pyme hotelera tiene acceso a la plataforma y a la tecnología CRM vía Web, mediante una URL con un *login* y *password* de acceso único a sus datos de clientes. La herramienta de software CRM está en si misma instalada en la “Nube” y la Pyme hotelera no necesita instalar ningún tipo de software en su propio entorno tecnológico. La gestión, el servicio de asesoramiento y el soporte de su funcionalidad inicial queda a cargo de la organización consultora subcontratada (Buxmann, Hess & Lehmann, 2008; Coult, 2008; Fan, Kumar & Whinston, 2009; Guimaraes & Paranjape, 2014). La Figura 2 expone la arquitectura básica de subcontratación o alquiler de la tecnología CRM y parte de sus servicios de soporte.
- *Escenario 3: Plataforma Tecnológica On-Premise.* En este escenario de implantación se da la posibilidad a los hoteles de instalar la herramienta CRM en su propio entorno tecnológico. Todo ello supone acometer una gran inversión en la adquisición del software y hardware necesario para su puesta en marcha (Lee, Tang & Sugumaran, 2014), reorganizar los procesos de la empresa para llevar a cabo una gestión integrada (*on-premise*) y contratar personal cualificado para su manejo funcional. También quedaba abierta la posibilidad de poder disponer de ciertos servicios de soporte con la adquisición del software. La Figura 3 expone la arquitectura básica de elementos que forma la modalidad de implantación.

En cualquiera de las tres modalidades descritas los hoteles deben disponer de Datos-Información de siete entidades:

- *Entidad Cliente (Huésped).* En la entidad Cliente se almacenan los datos de cualquier persona que se haya alojado en el establecimiento hotelero, y con la que existen diferentes interacciones; desde la solicitud de información y reserva de la estancia, hasta las pernoctaciones y salida del hotel. La información de Cliente registrada en la herramienta CRM puede ser, o bien capturada directamente (informada por los usuarios o por los huéspedes en los sistemas del hotel), o calculada (en base a información de origen disponible). La información que normalmente recoge esta entidad de cada huésped es: información personal; información de contacto; información de comportamiento; resumen de las campañas; resumen de las reservas; resumen de las visitas y resumen de reclamaciones.

- *Entidad Cliente (Huésped) Potencial.* En la entidad Cliente Potencial se puede visualizar y tratar información de cualquier persona que ha demostrado interés por el establecimiento hotelero y que es susceptible de alojarse en dicho establecimiento, pero que, sin embargo, aún no lo ha hecho. Al igual que en la entidad Cliente, la información del Cliente Potencial registrada en la herramienta, puede ser, bien capturada directamente, o bien calculada. La información detallada es igual a la proporcionada en la entidad Cliente.

- *Entidad Reserva.* La entidad Reserva almacena todos aquellos datos relacionados a una oportunidad de venta de pernoctaciones en el hotel a un cliente, y por la que ha podido realizarse el pago de parte o el total de la estancia. La plataforma piloto CRM es capaz de registrar las reservas por cualquiera de los canales de recepción, así como diferenciar registros de reserva de visitas. La solución es capaz tanto de captar las reservas enviadas de manera on-line como en modo *batch* (gestión automatizada por lotes), enviadas por los tour operadores (TT.OO) al hotel o central de reservas. La información de la reserva se almacena en los campos información general y detalles de la reserva.

- *Entidad Visita.* La entidad Visita almacena toda la información referente a la llegada al hotel de las personas indicadas en la reserva. De manera formal, se produce el cierre de la venta, iniciado en la reserva. La plataforma piloto CRM capta y actualiza el registro de visitas en tres etapas con datos de entrada (*Check-In*), datos de la estancia y datos de la salida (*Check-Out*). Los registros de visitas son asociados al cliente que efectúe dicha visita. La información se almacena en los campos información general, detalles de la visita y otros importes.

- *Entidad Campaña.* Se define la entidad Campaña, como todos los registros de acción cuyo objetivo es el aumento de las reservas en el hotel, *Branding* de marca y fidelización, y van dirigidas a los registros de Clientes o Clientes Potenciales. La plataforma piloto CRM posee la capacidad de dar de alta y realizar un seguimiento o monitorización de los registros de campañas. Dichas campañas serán ejecutadas vía correo electrónico. La plataforma piloto es capaz de seleccionar a los participantes de la campaña en base a diferentes criterios. Además, ella permite la integración con herramientas de envío de correos, así como de ejecución de llamadas telefónicas. Las campañas pueden ser multi-idioma y multi-mercado. La información de la campaña email se almacena en los campos información general, información planificación y información resultados.

- *Entidad Reclamaciones.* La entidad Reclamación, almacena toda la información relacionada a las solicitudes, quejas o demandas del cliente/huésped al hotel derivadas de un servicio prestado. A nivel de registro de Cliente, se pueden visualizar todos los registros de reclamaciones asociados al mismo. La información de las reclamaciones se almacena en los campos información de la reclamación, datos de contacto y descripción de la reclamación.

- *Encuestas de Satisfacción.* Se define la entidad Encuestas de Satisfacción, como todos los registros de opiniones de los clientes cuyo objetivo es realimentar a la organización para mejorar los puntos débiles e impulsar el mantenimiento de los fuertes. En este sentido cada hotel genera sus propias encuestas de satisfacción con los datos que consideran más relevantes para ser incorporados a la plataforma CRM de forma individualizada.

Metodología de Piloto Experimental

Esta investigación consiste en un estudio multicaso aplicado a Pymes hoteleras. En la investigación del CRM (Maggon & Chaudhry, 2015) existen antecedentes de estudios de caso (Khodakarami & Chan, 2014; Saarijärvi, Karjaluo & Kuusela, 2013), estudios en el ámbito hotelero (Lo & Im, 2014; Luck & Lancaster, 2013; Vaeztehrani, Modarres & Aref, 2015; Wang, 2012; Wu & Chen, 2012) y estudios en pequeñas y medianas empresas (Newby *et al.*, 2014; Nguyen & Waring, 2013; Peltier *et al.*, 2012), pero es poco habitual combinar las tres características. Para alcanzar los objetivos de la investigación, la creación del Piloto se articuló entorno a tres actividades:

1. Una dinámica interactiva con un conjunto de hoteles, que ha permitido particularizar los resultados del piloto a la realidad de las Pymes hoteleras.
2. Un análisis estructurado que ha facilitado la evaluación de la situación de partida y del impacto de la implantación de las capacidades estratégicas y sus requerimientos funcionales en cuatro ejes: procesos, organización, cultura y tecnología.
3. Una herramienta piloto CRM particularizada para las Pymes hoteleras que ha facilitado el acercamiento de la tecnología CRM a las Pymes y la valoración del impacto tecnológico de la implantación de los requerimientos funcionales.

Así mismo, y en términos temporales y operacionales, la secuencia seguida en el proyecto constó de tres fases con diversas tareas a realizar en cada una de las mismas (Figura 4):

- *Diseño funcional y técnico de la Plataforma CRM para el sector Pyme hotelero (Fase I).* En esta primera fase, se procedió a diseñar la Plataforma Piloto que serviría de soporte tecnológico a las funcionalidades CRM y tareas a desarrollar. El diseño de la Plataforma se llevó a cabo tanto técnica como funcionalmente, integrando ambas actividades. De este modo, se partió de un análisis técnico previo y un pre-diseño de la solución (repositorio único, acceso, visibilidad, etc.), integrado con un diseño funcional de la ficha de cliente CRM y de los procesos asociados a la misma (procesos de captura de datos, *check-in*, reservas, estancias, etc.). Tras un análisis de las plataformas de envío de emails, se procedió a diseñar el modelo de datos, las interfaces del sistema y procesos ETL (*Extract, Transform and Load*), y el modelo de integración de datos del sistema del hotel con la Plataforma CRM. Como resultado de esta primera fase, se dispuso de la Plataforma Piloto CRM diseñada

tanto técnica como funcionalmente adaptada a las necesidades y características del Proyecto a desarrollar.

- *Plan de Pruebas y Test del ETL (Fase II).* Desarrollada y parametrizada la Plataforma Piloto, se ejecutó el plan de pruebas predefinido (pruebas unitarias, integradas y de aceptación) y se testaron los procesos ETL para los hoteles participantes. El objetivo era probar la operatividad de la Plataforma Piloto desde el punto de vista de las diferentes funcionalidades CRM a implementar. Con posterioridad, se implantaron las mejoras detectadas durante las pruebas y se validó la solución propuesta. Por otra parte, se proveyó una formación en el acceso, manejo y gestión de la herramienta a los participantes en la experiencia piloto. Los resultados de esta segunda fase fueron la prueba y validación de la Plataforma Piloto, el asentamiento de bases para el lanzamiento y una formación técnica y funcional para el acceso y uso de la Plataforma.

- *Desarrollo de las funcionalidades CRM (Fase III).* En la tercera fase, se desarrollaron las funcionalidades CRM, contando con la participación de cinco hoteles. Esta fase tuvo como resultado los estudios de caso que se exponen en el apartado de resultados que aparece a continuación. Estos estudios de caso permitieron realizar el análisis de los obstáculos con los que el desarrollo CRM se puede encontrar a la hora de buscar su implantación empresarial y de mercado.

Con todos los hoteles se firmó también un acuerdo de confidencialidad para garantizar el secreto de los datos aportados. Debido a ello, y con propósito de mantener la confidencialidad, en el presente estudio se denominan los hoteles como A, B, C, D y E.

Resultados del Piloto Experimental

Cuatro hoteles individuales y una cadena hotelera participaron en la fase III Proyecto Piloto. De estos cinco participantes iniciales solamente dos completaron el alcance mínimo requerido para este estudio (Cuadro 1). El resto, por causas relacionadas con su propia organización, completaron diferentes estadios del proyecto. A continuación se exponen los resultados de la experiencia en la aplicación del Piloto experimental en cada uno de los hoteles.

Hotel A

El Hotel A (apartotel cercano a la playa) se incorporó al Piloto Experimental CRM con posterioridad al lanzamiento primigenio del mismo, mostrando un notable interés y predisposición a participar en él y a interactuar para el desarrollo de las funcionalidades asociadas, completando las seis etapas propuestas. Este interés se debía al propio interés y educación hacia la innovación de su director que no de la propiedad del Hotel. En la reunión de presentación y lanzamiento seleccionó la Modalidad 1 para su participación en el Piloto Experimental (CRM integral), procesando los datos de cliente aportados por el hotel en una plataforma externa y recibiendo éste, como resultado, informes con las

acciones CRM a implementar. Igualmente, se revisó y aceptó la Hoja de Ruta del Piloto Experimental CRM, se firmó el acuerdo de confidencialidad y protección de datos y se designó al interlocutor en el seno del propio hotel, en la persona de su director.

El hotel remitió un total de diez ficheros: cinco de ellos correspondían a un registro de entrada de sus huéspedes, entre los años 2007 y 2011. Otros cinco correspondían a datos relativos a las reservas efectuadas en el hotel en el mismo periodo. Asimismo, se enviaron dos mails de consulta al hotel, con el fin de aclarar términos codificados en los ficheros remitidos, relativos a aspectos tales como el tipo de habitación, la tarifa o el régimen de alojamiento. Ambos correos fueron respondidos, adjuntando un listado de emails correspondientes a algunos de los huéspedes cuya reserva y/o visita se relacionaba en los archivos inicialmente remitidos. Debido a la referida incorporación tardía al Piloto Experimental, el hotel envió sus datos de clientes sin ajustarse a la plantilla de carga predefinida. Ello obligó a llevar a cabo, en forma previa a la carga en la Plataforma, un proceso de depuración de los datos de clientes para que aquel procedimiento fuera efectivo (Figura 5). Una vez desarrollado el proceso de depuración, se procedió a la carga de los datos de clientes al CRM. Los datos de clientes cargados en el CRM fueron objeto de un enriquecimiento proporcionado por las funcionalidades de la propia Plataforma Piloto y facilitado por el proceso de depuración previamente descrito.

Una vez cargados en el CRM los datos de clientes se facilitó al hotel la identificación y clave de acceso a la Plataforma Piloto y se celebró una reunión en la que se impartió a los responsables del hotel, una sesión de formación en el acceso y uso de la propia Plataforma, para que pudieran gestionar sus datos disponiendo de las funcionalidades CRM habilitadas por el sistema.

Dada la estructuración de la información facilitada por el hotel para el desarrollo de las funcionalidades del Piloto Experimental, hubo que trabajar únicamente con aquellos registros que tuvieran los datos relativos a las entidades Huésped, Reserva y Visita como marco de referencia para la identificación de segmentos y, una vez definidos éstos, extrapolar las conclusiones a los registros restantes. Tales registros tomados como referencia fueron descargados del CRM, modelados y procesados a través de una herramienta de minería de datos (*plug-in SQL Server*) para obtener los distintos tipos de segmentos de clientes.

La funcionalidad de diseñar y elaborar un Plan de Clientes parte de una interpretación y desarrollo de las conclusiones del informe de caracterización de segmentos de clientes del hotel. Se trata de identificar y aprovechar la mayor información útil de los huéspedes para desarrollar estrategias de venta y acciones comerciales rentables. El contenido material del mismo se refiere al modo en que tales estrategias y acciones han de llevarse a cabo en forma óptima y dimensionada a las necesidades, requerimientos y características específicas del sector, en general, y al Hotel A en particular.

La Plataforma Piloto CRM incorpora en sí misma la disponibilidad y operatividad de la funcionalidad de lanzamiento de campañas por lo que una vez definido y temporalizado el Plan de Clientes, se pasó a lanzar las campañas comerciales diseñadas en base a los segmentos objetivo previamente encontrados y señalados. Para ello se facilitó al Hotel A el acceso a su instancia específica en la Plataforma Piloto CRM, con todos sus datos de cliente cargados, y se prestó al mismo una formación específica en el uso de la herramienta, en el acceso y gestión de toda la información disponible, en la gestión de todas las entidades CRM disponibles y en la generación de informes. Es también de destacar que el Hotel A solicitó un acceso a la Plataforma Piloto en modo usuario avanzado. Esto le permitió llevar a cabo por sí mismo, y de acuerdo a sus propios criterios y prioridades, el lanzamiento de las campañas comerciales.

Hotel B

En la reunión de presentación del Piloto Experimental CRM, el Hotel Rural B seleccionó la Modalidad 1 para su participación en el Piloto (CRM integral), procesando los datos de cliente aportados por el hotel en una plataforma externa y recibiendo éste, como resultado, informes con las acciones CRM a implementar. Igualmente, se revisó y aceptó la Hoja de Ruta del Piloto Experimental CRM y se designó al interlocutor en el seno del propio hotel en la persona de su gerente. El equipo de trabajo del Piloto facilitó al hotel las tablas paramétricas de valores, con el fin de adaptar la plantilla de carga de datos en el CRM a los valores y códigos predefinidos por el propio hotel para los datos de que dispusiere. Así, para agilizar el proceso de carga de los mismos, se requería, en primer lugar, que el hotel facilitara los valores con que trabajaba, para personalizar las tablas paramétricas y, en segundo lugar, el propio hotel volcase sus datos en la plantilla de carga adaptada.

Debido a la falta de recursos del hotel, éste remitió sus datos de cliente disponibles, sin adaptar al formato propuesto en la plantilla de carga para facilitar el proceso de volcado en el CRM. El hotel remitió un total de once ficheros, correspondientes a un listado de reservas efectuadas para el período comprendido entre febrero de 2011 y agosto de 2012, ocho listados de importes (clasificados según el origen de cada reserva), un listado contable y un inventario diario de clientes hospedados cada día en el hotel, entre el 1 de febrero y el 29 de septiembre de 2011, clasificados por nacionalidades. Al igual que con el Hotel A, se siguió el mismo proceso que le llevó a completar todos los pasos marcados.

Hotel de Ciudad C

El hotel C completó cuatro de los seis estadios marcados (Cuadro 1): Reunión de Presentación, Lanzamiento del Piloto, Análisis, Enriquecimiento y Explotación de Datos, Carga de datos y Acceso a la Plataforma CRM. Se revisó y aceptó la Hoja de Ruta del Piloto Experimental CRM y se designó al interlocutor en el seno del propio hotel en la persona de su responsable de *e-Commerce*. Los primeros contactos con el

equipo encargado de los sistemas de información del hotel pusieron de manifiesto las dificultades que éste preveía ante la disponibilidad y estructura de los datos de clientes en tales sistemas. El personal del Hotel C tiene acceso a la información de sus clientes de forma desagregada, sin posibilidad de generar informes ni ficheros con los datos vinculados, ni de acceder a consolidados o históricos vinculados entre las distintas entidades (clientes, reservas, visitas, etc.).

Con el fin de agilizar el proceso de carga de los datos en el CRM, se facilitó al hotel un listado de los distintos datos de cliente parametrizables, necesitándose que el hotel facilitara los valores o parámetros con que trabaja, con el fin de personalizar la plantilla de carga de datos, y que volcase sus datos de cliente en la plantilla, una vez personalizada ésta. Se observó que el hotel C tenía sus bases de datos alojadas en los servidores de su proveedor de sistemas de gestión PMS (*Property Management System*), por lo que no tenía la posibilidad de acceder a ningún informe o fichero que le permitiera visualizar toda la información de clientes disponible de forma integrada y vinculada, más allá de construirlo integrando los datos registro a registro. Por lo tanto se le planteó como opción alternativa, para tratar de asegurar la participación del hotel en el Piloto Experimental, el acceso a la base de datos del hotel (vía VPN o software de control remoto tipo VNC) para la extracción de los datos. Para ello, se requería un usuario de base de datos con permisos habilitados de lectura y escritura y un usuario de red del proveedor. No se solicitaba un acceso al servidor de base de datos propiamente dicho, bastando con acceder a un equipo de la red con conexión al mencionado servidor de base de datos que dispusiera de la herramienta de administración de la misma. Una vez extraídos los datos en un fichero de texto o .csv, se requería un acceso a un recurso de red FTP o carpeta en red compartida, para recoger el fichero. Sin embargo su proveedor de servicios PMS se negó a dejar acceso a sus servidores y ante las dificultades registradas para acceder a los datos, el hotel envía finalmente aquellos datos de clientes a los que tenían acceso, con el formato, estructura y vinculación posibles entre ellos y con el fin de participar, en la medida de lo posible, en el Piloto Experimental.

El Hotel C remitió un total de seis ficheros, dos de ellos correspondientes a listados de reservas, dos correspondientes a listados de producción mensual por cada uno de los departamentos del establecimiento (años 2010 y 2011) y otros dos listados de facturación agregada en función de la distribución geográfica de los huéspedes. Se llevó a cabo un proceso de depuración de datos (Figura 5) que, al menos, permitiera disponer de los mismos en forma tal que su carga en la Plataforma Piloto fuera posible. Diversas incidencias fueron observadas al analizar los datos facilitados, que impedían el desarrollo de las funcionalidades CRM. Dadas estas circunstancias, se decidió proceder a cargar en la Plataforma Piloto CRM todos los datos de clientes posibles, asignando un ID o código identificador a cada huésped individual y vinculando al mismo con las reservas registradas a su nombre.

Una vez cargados en el CRM los datos de cliente del Hotel C, se facilitó al mismo la identificación y clave de acceso a la plataforma piloto y se celebró una sesión de

formación en su acceso y uso, para que pudieran gestionar sus datos disponiendo de las funcionalidades CRM habilitadas por el sistema. Dada la disponibilidad y estructura de los datos de cliente cargados en el CRM, y a diferencia de los dos hoteles participantes referidos anteriormente, en el caso del Hotel C no resultó posible desarrollar las restantes funcionalidades CRM: segmentación de clientes, plan de clientes y lanzamiento de campañas.

Los objetivos del hotel C al decidir inicialmente tomar parte en el Proyecto, no eran tanto ponderar los beneficios y la aplicabilidad de un CRM, como adquirir una primera experiencia con los procesos y funcionalidades asociadas sin los esfuerzos en términos económicos y de recursos humanos que comporta. Por ello, y a pesar de que no iba a ser posible tener acceso a todas las funcionalidades CRM, participó en el estudio en la medida de las posibilidades de acceso a sus datos de cliente.

Hotel D

En este caso es una pequeña cadena hotelera en vez de un hotel individual. La cadena Hotelera D seleccionó la Modalidad 1 para su participación en el Piloto (CRM integral), procesando los datos de cliente aportados por los hoteles en una plataforma externa y recibiendo, como resultado, informes con las acciones CRM a implementar. En la reunión de presentación, se revisó y aceptó la Hoja de Ruta del Piloto Experimental CRM aceptando la planificación inicial del proyecto Piloto, e integrando los rangos de fechas predefinidos para cada fase y actividad del mismo con sus propias perspectivas de participación. Igualmente, se señaló a la persona responsable del proyecto y se designó al interlocutor en el seno del propio hotel, en la persona de su responsable de *e-commerce*.

La cadena hotelera D indicó, al rellenar la ficha de participación correspondiente, que sus expectativas al participar en el Piloto Experimental eran: analizar la posible implantación de una herramienta CRM en la empresa; depurar y segmentar los datos de cliente disponibles y aprovechar la información disponible para un incremento en las ventas. Para ello, se le facilitó un listado de los distintos datos de clientes parametrizables para su adecuada carga en el CRM, junto con una enumeración exhaustiva de posibles valores para cada uno de ellos. La finalidad de esta entrega era la de agilizar y facilitar, en la medida de lo posible, el proceso de carga de los datos de cliente en el CRM, pre-configurando la plantilla de carga y la instancia específica de la Plataforma Piloto de acuerdo a aquellos parámetros indicados por D.

La cadena hotelera indicó que enviaría sus datos de cliente volcados en la plantilla de carga pre-configurada de acuerdo a sus tablas paramétricas, sin embargo, unas semanas después, comunicó su renuncia a participar en el Piloto Experimental CRM debido al surgimiento de un proyecto de carácter transversal que impediría a la cadena hotelera dedicar los recursos necesarios para su participación.

Hotel E

Después de los contactos iniciales, en los que se planteó el interés y la posibilidad de participar en el Piloto Experimental CRM, el Hotel E declinó tomar parte en el mismo al conocer el alcance de las funcionalidades ofertadas, las necesidades de colaboración e implicación por parte del propio establecimiento hotelero y los términos del acuerdo de confidencialidad.

Los responsables de la Pyme hotelera no dieron su conformidad para el alojamiento de sus datos de clientes en un servidor ajeno y externo a sus propios sistemas. La desconfianza en la pérdida del control sobre los datos y en los sistemas de seguridad de un servidor ajeno supuso una barrera insalvable para la participación del hotel E en el Piloto.

Por otra parte, dentro de sus esquemas de trabajo y las necesidades actuales de negocio, no consideraban prioritario una herramienta con funcionalidades CRM, dados sus elevados niveles de ocupación y su satisfactorio programa de fidelización. Debido a ello, y por sus dudas acerca de la posible integración de la Plataforma Piloto con sus sistemas de información, tampoco consideraron la posibilidad de participar en el proyecto en la Modalidad *on-premise*.

Sin embargo, el hotel sí tomó parte en la ronda de contactos llevada a cabo con los otros cinco hoteles participantes una vez desarrolladas las funcionalidades CRM asociadas al Piloto Experimental, ayudando así a obtener una más nítida fotografía acerca de la situación actual del sector hotelero Pyme de Baleares de cara a implementar un proyecto CRM.

Conclusiones

El Piloto Experimental ha permitido valorar las necesidades de actuación que la implantación de un modelo CRM tendría en el sector hotelero Pyme de Baleares. Para valorar las necesidades de un sistema tan complejo como el CRM (Mohaupt & Hilbert, 2015) y con importantes pros y contras (Li & Huang, 2012; Nguyen & Simkin, 2013) se han tomado en consideración cuatro ejes de análisis (Cuadro 2):

- *Eje de procesos de negocio*. Situación de partida e impacto (necesidades de actuación) en lo referente a los procesos CRM (marketing, ventas y servicios) de la Pyme hotelera.
- *Eje organizacional*. Situación de partida en lo referente a la organización CRM de la Pyme hotelera y sus relaciones con otras áreas funcionales.
- *Eje cultural*. Situación de partida e impacto del modelo de gestión de la Pyme hotelera (enfoque clientes, importancia de la venta directa, madurez tecnológica, etc.).
- *Eje tecnológico*. Situación de partida e impacto de la utilización de tecnología CRM en la operativa de negocio Pyme.

El desarrollo del Piloto Experimental ha permitido, con las limitaciones de recursos correspondientes, determinar que la puesta en marcha de iniciativas destinadas a

impulsar la implantación de capacidades CRM en el segmento de las Pymes hoteleras de Baleares sería clave para optimizar sus relaciones con los clientes y mejorar sus ventas, ya que el CRM posee una gran capacidad para influir en la calidad del servicio (Oviedo, Vega & Castellanos, 2015; Tseng & Wu, 2014) y en la satisfacción y lealtad de los clientes (Lacej & Kalaj, 2015; Law, Ennew & Mitussis, 2013; Lo & Im, 2014; Long, Khalafinezhad, Ismail & Rasid, 2013; Oviedo *et al.*, 2015; Tawinunt, Phimonsathienand & Fongsuwan, 2015). La puesta en marcha de las capacidades CRM depende de las características de los gestores, como concluyeron estudios previos en pequeñas empresas (Newby *et al.*, 2014; Nguyen & Waring, 2013). Este estudio supone también la implementación práctica de estudios anteriores (Azpelicueta *et al.*, 2014) e identifica e impulsa posibles acciones a considerar a nivel sectorial e institucional para impulsar el desarrollo de esta estrategia:

- Fomento y difusión del concepto CRM en el entorno Pyme.
- Actividades e iniciativas de formación en el enfoque y los conceptos CRM.
- Labor de aproximación del concepto CRM a la realidad de las Pymes: vinculación con los clientes, utilidad para su operativa real, etc.
- Fomento de un clima favorable a la implantación de procesos y funcionalidades CRM: publicación de estudios de caso, desarrollo de *workshops*, etc.
- Impulso a la utilización y presencia de las Pymes en las redes sociales.
- Énfasis en las funcionalidades CRM relacionadas con las redes sociales.

La principal limitación de esta investigación es que se trata de un estudio de caso de la aplicación del Piloto CRM en sólo cinco establecimientos, y sólo dos de ellos terminaron la aplicación del CRM. Además en todos los casos optaron por la modalidad de externalización integrada. Futuras líneas de investigación deberían realizar estudios cuantitativos sobre la aplicación de sistemas CRM en las Pymes hoteleras de Baleares.

Referencias

- Azpelicueta, M. C., Serra, A., Ramón, J. & Díaz-Ordoñez, A. (2014). El CRM: Una estructura exitosa para una herramienta estratégica en la gestión del sector hotelero. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(2), 110-135.
- Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. (2009). The impact of technological and organisational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 207-215.
- Beijerse, R.P. (1999). Questions in KM: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W.J. (2005). Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.
- Buxmann, P., Hess, T. & Lehmann, S. (2008). Software as a Service. *Wirtschaftsinformatik*, 50(6), 500-503.

- Chalmers, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024.
- Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management-people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Claver, E., Pereira, J., de Juana, S. & Guerrero, A. (2004). Consecuencia de la Presencia de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Rentabilidad, Calidad, y Recursos Humanos de los Hoteles de la Provincia de Alicante. V Congreso TURITEC, 53-70.
- Clemons, E.K. & Row, M.C. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS Quarterly*, 15(3), 275-292.
- Coult, G. (2008). Software as a Service. *Managing Information*, 15(3), 12-14.
- Eid, R. & El-Gohary, H. (2014). Testing and validating customer relationship management implementation constructs in Egyptian tourism organizations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(3), 344-365.
- Fan, M., Kumar, S. & Whinston, A. B. (2009). Short-term and long-term competition between providers of shrink-wrap software and software as a service. *European Journal of Operational Research*, 196(2), 661-671.
- Garrido, A. & Padilla, A. (2012). CRM strategies in services companies: managerial recommendations for its implementation. *Dirección y Organización*, 46(Abril), 56-66.
- Guimaraes, T. & Paranjape, K. (2014). Testing cloud computing for customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 8(1-3), 72-86.
- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Management*, 10(2), 121-132.
- Khodakarami, F. & Chan, Y.E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(1), 27-42.
- Lacej, A. & Kalaj, E.H. (2015). The effect of consumer relationship management on satisfaction and loyalty: A focus on Albanian tour operator business. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2S1), 635-642.
- Law, A.K.Y., Ennew, C.T. & Mitussis, D. (2013). Adoption of customer relationship management in the service sector and its impact on performance. *Journal of Relationship Marketing*, 12(4), 301-330.
- Lee, Y., Tang, N. & Sugumaran, V. (2014). Open source CRM software selection using the analytic hierarchy process. *Information Systems Management*, 31(1), 2-20.
- Li, Y. & Huang, J. (2012). Risk and return of IT investment: Evidence from SCM and CRM announcements. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 11(3-4), 290-304.

- Lo, A.S. & Im, H.H. (2014). Drivers of Customer–Brand relationship quality: A case of mainland chinese hotel loyalty program members. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(7), 763-782.
- Long, C.S., Khalafinezhad, R., Ismail, W.K.W. & Rasid, S.Z.A. (2013). Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty. *Asian Social Science*, 9(10), 247-253.
- Luck, D. & Lancaster, G. (2013). The significance of CRM to the strategies of hotel companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(1), 55-66.
- Maggon, M. & Chaudhry, H. (2015). Revisiting relationship marketing and customer relationship management in leading tourism and hospitality journals: Research trends from 2001 to 2013. *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), 53-77.
- Mendoza, L.E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A.C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49, 913-945.
- Mohaupt, M. & Hilbert, A. (2015). A customer value-based airline revenue management approach considering both opportunity costs and misclassification of heterogeneous clients. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(5), 321-341.
- Newby, M., Nguyen, T.H. & Waring, T.S. (2014). Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises: An empirical study in the USA. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(5), 541-560.
- Nguyen, B. & Simkin, L. (2013). The dark side of CRM: Advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 17-30.
- Nguyen, T.U.H. & Waring, T.S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824-848.
- Oviedo, M. ^a. Á., Vega, M. & Castellanos, M. (2015). CRM and RQ as key factors in retail setting services in an economic crisis context. the case of travel agencies. *Service Business*, 9(4), 663-685.
- Peltier, J.W., Zhao, Y. & Schibrowsky, J.A. (2012). Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal*, 30(4), 406-431.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C. & Alvarez, R. (2003). Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- Saarijärvi, H., Karjaluo, H. & Kuusela, H. (2013). Customer relationship management: The evolving role of customer data. *Marketing Intelligence and Planning*, 31(6), 584-600.
- Sánchez-Fernández, M.D., Vargas-Sánchez, A., & Remoaldo, P. (2014). Institutional Context and Hotel Social Responsibility. *Kybernetes*, 43(3/4), 413–426. doi:10.1108/K-12-2013-0267

- Sin, L.Y.M.; Tsé, A.C.B. & Yim F.H.K. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Tawinunt, K., Phimonsathienand, T. & Fongsuwan, W. (2015). A structural equation model of customer relationship management factors affecting customer retention of long-stay travelers in the Thai tourism industry. *Research Journal of Business Management*, 9(1), 1-24.
- Thompson, E., Goldman, M. & Mertz, S.A. (2010). *Predicts 2011: CRM Enters a Three-Year Shake-Up*. Stamford, CA: Gartner, Inc.
- Tseng, S. & Wu, P. (2014). The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(1), 77-96.
- Vaeztehrani, A., Modarres, M. & Aref, S. (2015). Developing an integrated revenue management and customer relationship management approach in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(2), 97-119.
- Wang, X.L. (2012). Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 864-874.
- Wu, S. & Chen, J. (2012). Comparison between hotels and motels using CRM effect model - an empirical study in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1254-1263.

Cuadro 1

Nivel de participación de cada uno de los hoteles en las acciones de la Fase III.

HOTELES PARTICIPANTES	A	B	C	D	E
1. Reunión de presentación.	X	X	X	X	X
2. Lanzamiento del Piloto.	X	X	X	X	
3. Análisis, Enriquecimiento y Explotación de Datos.	X	X	X		
4. Carga de datos y Acceso a la Plataforma CRM.	X	X	X		
5. Identificación de la Tipología de Clientes.	X	X			
6. Plan de Clientes-Lanzamiento de Campañas.	X	X			

Cuadro 2

Ejes de análisis

SITUACIÓN DE PARTIDA	→ NECESIDADES DE ACTUACIÓN
Eje de Procesos de Negocio: - La captación de datos críticos de clientes no forma parte de la práctica habitual de las Pymes. - No se cuenta con procesos para la validación de la calidad y fiabilidad de los datos captados - No se cuenta con procesos de identificación y gestión de oportunidades o clientes potenciales. → - Los hoteles no disponen de mecanismos para la identificación de tipologías y patrones de comportamiento de sus clientes. - Las acciones promocionales son de tipo genérico y no se dispone de mecanismos para el seguimiento y control de resultados.	31 - Se requiere una reestructuración y optimización de los procesos de captación y registro de datos. - La implantación u optimización de estos procesos debe efectuarse tanto en términos de compleción como de calidad. - Deben implementarse procesos de validación que aseguren la calidad y fiabilidad. - Deben definirse e implantarse procesos de captación de datos de clientes potenciales. → - Deben desarrollarse procesos de segmentación de clientes a partir del procesamiento de los datos captados. → - Deberían diseñarse y lanzarse campañas diferenciadas a partir de la segmentación efectuada. - Deberían definirse procesos de lanzamiento de campañas, de medición de resultados y de seguimiento.
Eje Organizacional: - No se cuenta con una figura responsable de la gestión estratégica de los clientes ni con las competencias CRM necesarias. - Se perciben en algunos casos una necesidad de mayor integración entre las funciones en el seno de la organización de la Pyme hotelera en lo referente a la gestión de la información de clientes. →	- Se requiere un perfil responsable de coordinar el enfoque CRM y definir los conceptos necesarios, con las siguientes funciones: definir las concretas funciones CRM necesarias en la organización; integrar y articular los distintos equipos implicados, y estructurar los procesos de gestión de clientes. - Debe potenciarse el alineamiento entre todos los equipos o departamentos del hotel. - Todos los departamentos deberían disponer de toda la información captada y procesada desde la única óptica del cliente. →
Eje Cultural: No se aprecia una cultura que tenga en cuenta el valor estratégico de los datos e información de los clientes: - No se capta información referente a oportunidades o clientes potenciales. - No se diferencia conceptual ni funcionalmente entre reserva y visita. - Los datos relativos a estancias no se utilizan para definir procesos comerciales y de venta. - Existencia de una cultura que refleja una alta dependencia del negocio respecto a los canales intermediarios: TT.OO., agencias, etc. - Conocimiento limitado respecto al uso de las nuevas tecnologías (ej. <i>cloud computing</i>) para gestionar la información de clientes. →	- Debe desarrollarse una cultura que ponga en valor la captación y registro de datos críticos de cliente. - Debería partirse de la consideración de que el dato es información que aporta valor al negocio. - Deben aprovecharse las funcionalidades CRM para pasar de la intuición al dato real. → - Deben desarrollarse políticas de gestión que impulsen la venta a clientes a través de canales directos como vía para potenciar la rentabilidad del negocio. - Deben desarrollarse políticas de gestión que impulsen la venta a clientes a través de canales directos como vía para potenciar la rentabilidad del negocio
Eje Tecnológico: Dispersión significativa de los datos de clientes: - Los hoteles no disponen de una ficha consolidada de cada cliente. - Las reservas no están asociadas a clientes mediante ID. →	- Los hoteles deberían optimizar su capacidad de acceso a sus propios datos. - Debe fomentarse una coordinación e implicación de los proveedores (internos y externos) de sistemas de gestión

Dificultad en la accesibilidad de los hoteles a los datos de clientes:

- En algunos casos, la información se encuentra alojada en servidores externos a los sistemas del hotel.

Se han detectado carencias en la disponibilidad de información por parte de los hoteles.

La calidad y fiabilidad de los datos de los hoteles es mejorable:

- No cuentan con mecanismos de validación.
- No tienen la capacidad de almacenar datos de forma masiva.
- No pueden procesar sus datos automáticamente.

No existe ID que permita individualizar al cliente.

hotelera.

- Los sistemas de los hoteles deben ser adaptados a los requerimientos técnicos y funcionales del enfoque CRM.

- Los sistemas de los hoteles deben identificar a cada cliente, reserva y visita con un ID o código identificador.

-
- Los hoteles deberían disponer en sus sistemas de una ficha consolidada de cada cliente con la información anterior.

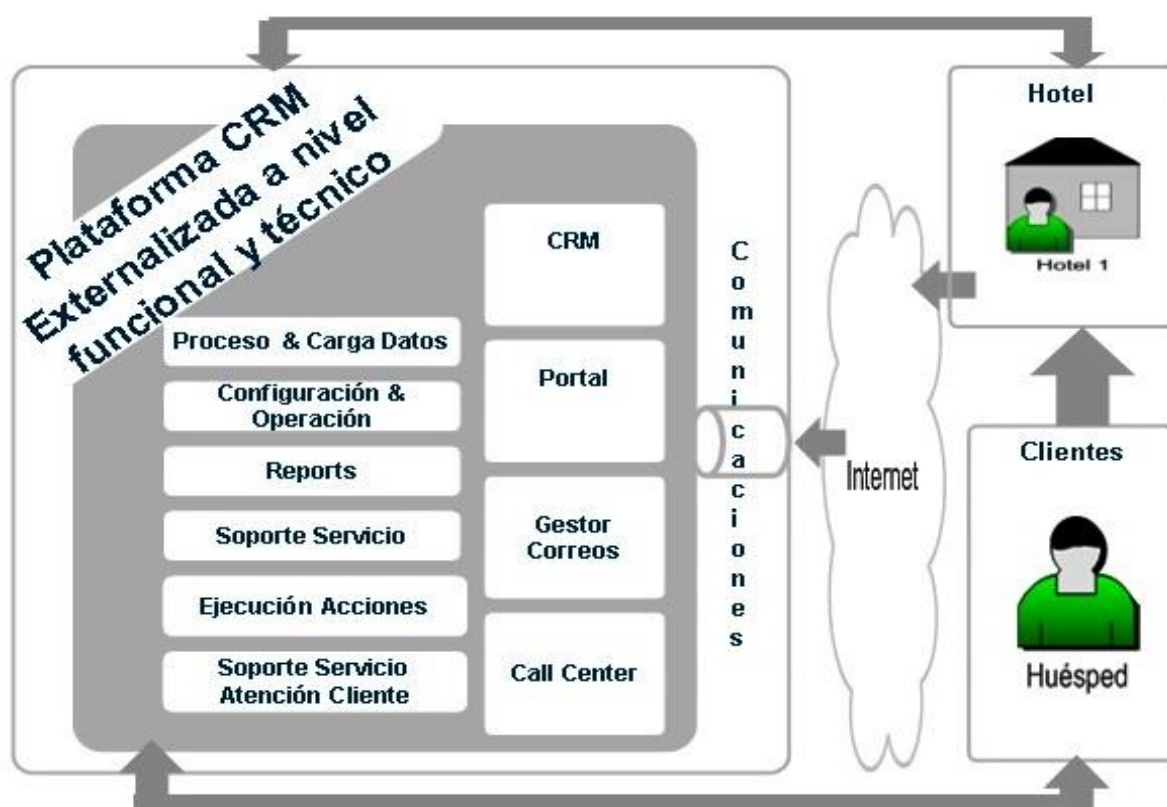


Figura 1. Externalización integrada de servicios CRM.

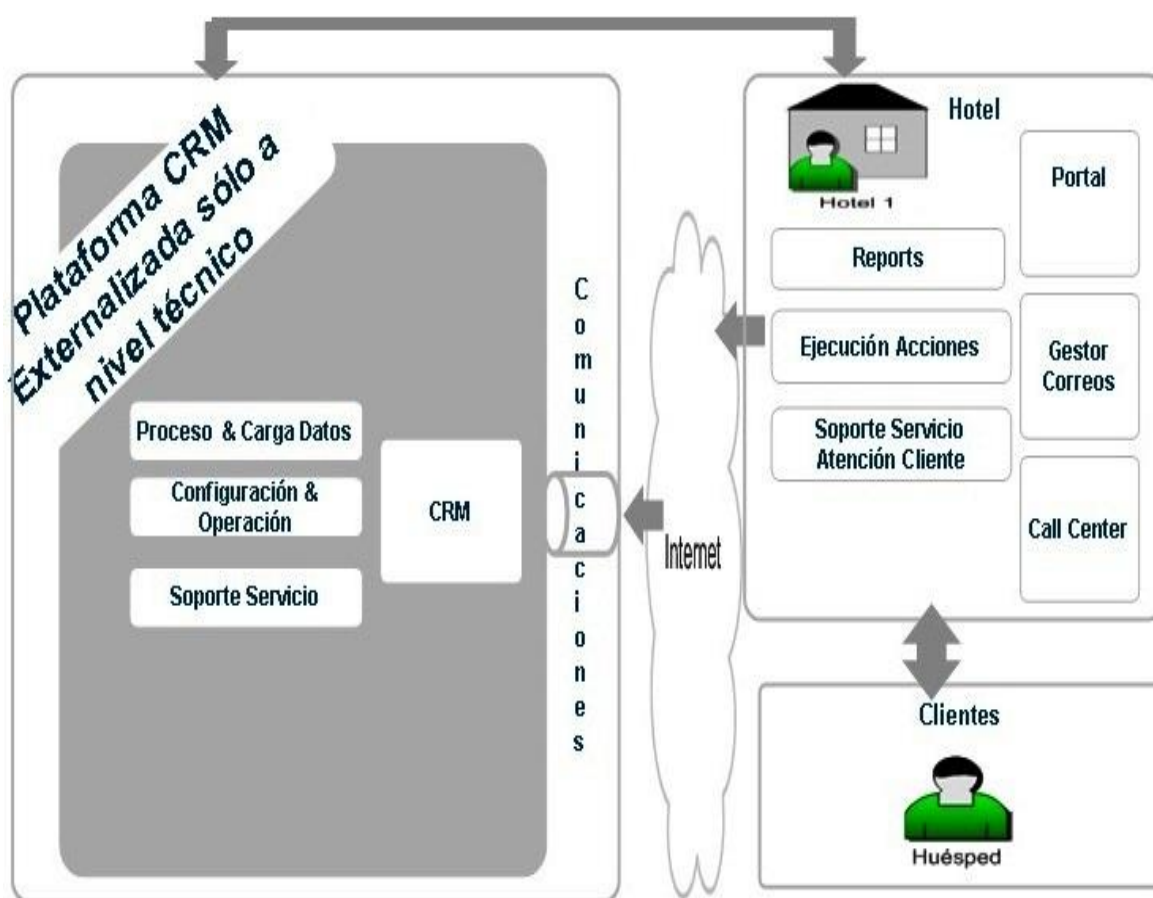


Figura 2. Acceso a tecnología CRM en un entorno SaaS (Software as a Service).

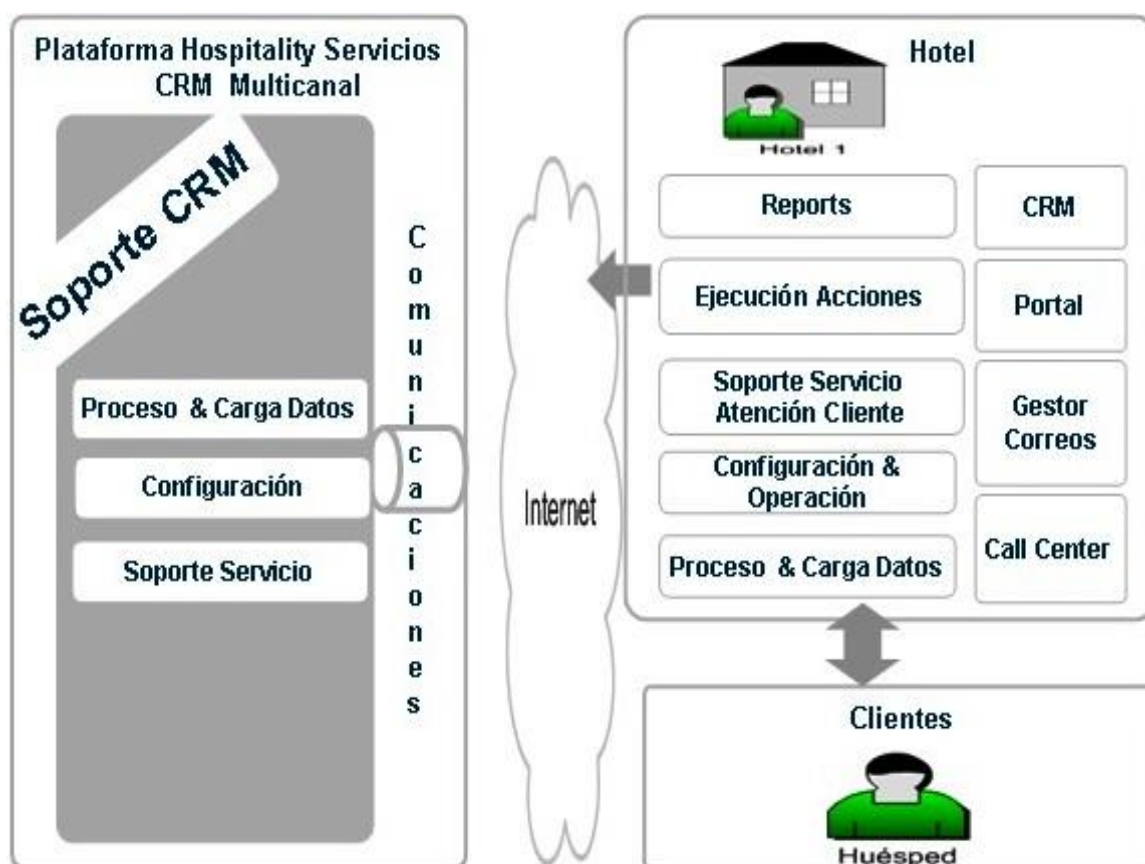


Figura 3. Acceso a tecnología CRM en un entorno On-Premise.

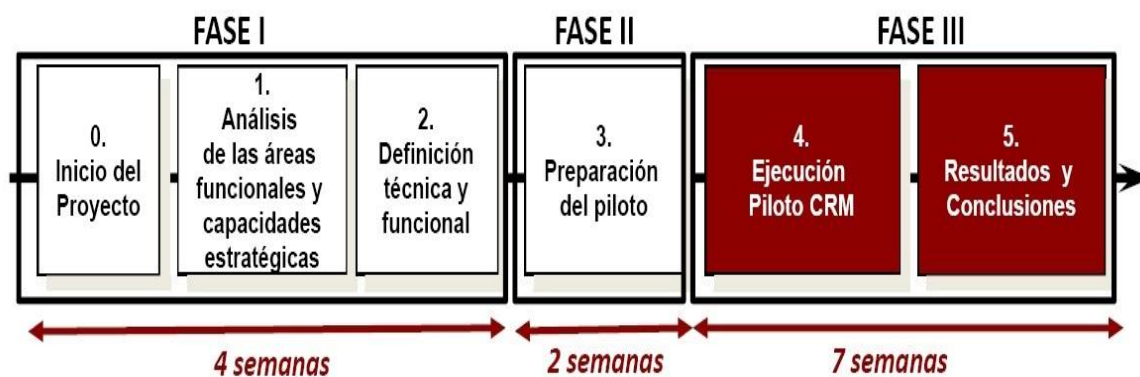


Figura 4. Estructura secuencial y temporal del proyecto piloto.

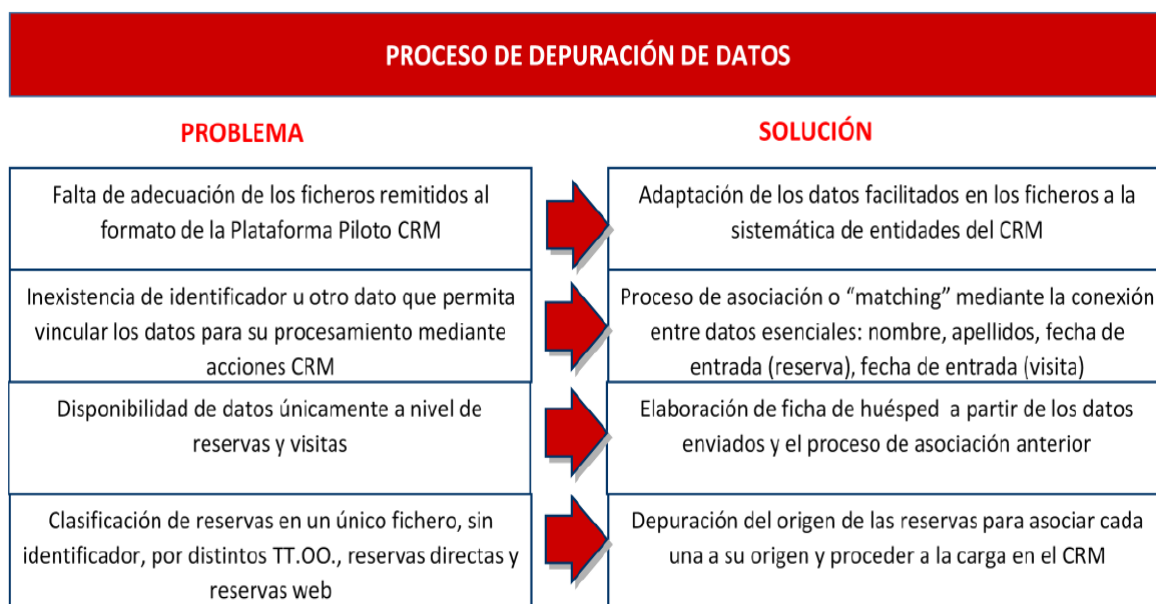


Figura 5. Proceso de depuración de datos aplicado a los datos de los Hoteles A, B y C.

MEDINDO A IMAGEM AFETIVA SEGUNDO DUAS ESCALAS DIFERENTES. COMPARAÇÃO ENTRE A ESCALA TIPO LIKERT OU DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO

Jakson Renner Rodrigues Soares

Universidade da Coruña

Aurelinda Barreto Lopes

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Larissa Paola Macedo Castro Gabriel

Universidade da Coruña

Carlos Eduardo Carvalho

Universidade do Contestado

Soares, J. R. R., Lopes, A. B., Gabriel, L. P. M. C. & Carvalho, C. E. (2016). Medindo a imagem afetiva segundo duas escalas diferentes. Comparação entre a escala tipo Likert ou de diferencial semântico. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 38-62.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo principal realizar uma comparação entre duas escalas de mensuração utilizadas para medir o mesmo constructo - a imagem afetiva dos destinos turísticos. Para alcançar este objetivo considerou-se necessário detalhar o funcionamento das escalas de Likert e de diferencial semântico; apresentar o modelo de mensuração do constructo da imagem afetiva com cada uma das escalas citadas; e analisar se as duas escalas podem ser utilizadas indistintamente num estudo da imagem afetiva. Após a revisão bibliográfica sobre a Imagem turística e as técnicas de mensuração utilizadas nas investigações, será apresentado um constructo e a maneira que as escalas foram utilizadas em dois trabalhos diferentes que mediram a mesma imagem afetiva. As pesquisas são de tipo *survey* com questões fechadas para medir a imagem. Para a escala de Likert, realizaram-se 1040 questionários e para a escala tipo diferencial semântico, realizaram-se 213. Conclui-se que qualquer uma das duas escalas pode ser utilizada na medida do construto da imagem afetiva, devido a que os testes estatísticos ratificaram o uso tanto de uma como de outra. De acordo com a literatura estudada, a imagem afetiva sempre foi medida com escala de diferencial semântico. No entanto, aportamos ao estudo da imagem dos destinos turísticos o uso da escala de Likert como modelo inovador para medir o seu componente afetivo.

Palavras chave: Pesquisa estruturada, Imagem dos destinos turísticos, Turismo acadêmico, Destino transfronteiriço, Modelo de imagem, SEM

Abstract

This paper aims to make a comparison between two measurement scales used to measure the same construct - the affective image of tourist destinations. To achieve this goal it was deemed necessary to detail the application of the Likert scale and semantic differential; to introduce the measurement model of affective image using the mentioned scales; and analyse whether the two scales can be used interchangeably in a study on affective image. After a literature review on the tourist image and the measurement techniques used in this research, it presents a construct and the scales methods used in two different studies that measured the same affective image. This is a survey research with closed-ended questions to measure the image. For the Likert scale 1040 surveys were compiled and for semantic differential scale type were compiled 213. It was found that either of the two scales can be used to measure the affective image construct since of the statistical tests have ratified the use of these two scales. According to the literature review, affective image has always been measured using semantic differential scale. However, we deem the study of tourist destinations image by using the Likert scale as innovative model to measure its affective component.

Keywords: Structured research, Image of tourist destinations, Academic tourism, Cross-border destination, Image model, SEM

Introdução

A imagem dos destinos turísticos é um dos fatores que mais influenciam no processo de escolha do consumidor turístico. Ela foi estudada desde muitas distintas ópticas, desde a filosofia, o marketing, a psicologia ou a semiótica, apresentando variadas visões, dependendo da lógica destas disciplinas (Machado, 2010).

Inicialmente, apresentamos a definição de imagem dada por Hunt (1975), quem a definiu como um conjunto de impressões sobre um lugar onde os turistas não residem, ou que ela trata das percepções que cada um dos visitantes potenciais tem sobre um destino. Mais adiante, com os estudos de Baloglu e McCleary (1999) passou-se a considerar a imagem como uma construção mental atitudinal, consistindo em uma representação individual mental de conhecimentos, sentimentos e impressões globais sobre o destino. Isto é, estes autores incluem as avaliações afetivas das características ou atributos de um destino turístico. E mais recentemente, os estudos que giram em torno a este conceito consideram as características que a conformam (complexa, múltipla, relativista e dinâmica) Gallarza, Gil e Calderón (2002), antes mesmo de buscar uma proposta mais conclusiva para a sua definição. No entanto, segundo Gabriel (2010) a natureza da imagem pode ser explicada segundo um ponto de vista multidimensional, isto é, tanto um ponto de vista perceptual ou cognitivo através da valoração dos atributos do destino; como desde uma perspectiva afetiva sobre os sentimentos que desperta o destino; e finalmente desde um enfoque global do lugar.

Com relação à medida da imagem, de acordo com a revisão bibliográfica, existem dois enfoques principais que orientam o tema da sua mensuração: técnicas estruturadas e não estruturadas (Hunt, 1975; Gartner, 1993; Echtner & Ritchie, 1991; Fakeye & Crompton, 1991; Baloglu & McCleary, 1999). E ambas as técnicas são utilizadas baseando-se na análise de um conjunto de características relevantes do destino (San Martín, Rodríguez del Bosque & Vázquez Casielles, 2006).

Destarte, este trabalho tem como objetivo principal realizar uma comparação entre duas escalas de mensuração utilizadas para medir o mesmo constructo, a imagem afetiva dos destinos turísticos. Os objetivos específicos são: detalhar o funcionamento das escalas de Likert e de diferencial semântico; apresentar o modelo de mensuração do constructo da imagem afetiva com cada uma das escalas citadas; analisar se as duas escalas podem ser utilizadas indistintamente num estudo da imagem afetiva.

O artigo está organizado em 7 secções. Nesta primeira secção se encontra a introdução do tema. Na seguinte se apresenta a revisão da literatura sobre a teoria da imagem afetiva. A terceira secção concebe a revisão da literatura a respeito das técnicas de medida e das duas escalas utilizadas para a mensuração desta imagem. Na quarta podem-se encontrar as hipóteses do trabalho e na quinta a metodologia com o detalhamento dos estudos. Na sexta secção encontram-se os resultados obtidos enquanto que na sétima e última se apresentam as considerações finais.

A Imagem Afetiva dos Destinos Turísticos

Até finais dos anos 90 do século XX os estudos que versam sobre a imagem dos destinos nem sempre consideraram os aspectos afetivos da imagem, como bem pontuam Baloglu e McCleary (1999). Nas pesquisas realizadas anteriormente, houve um predomínio do estudo da dimensão cognitiva da imagem, quando se começou a incorporar o componente afetivo nestas investigações (Sanz, 2008). Neste sentido, Andrade Suárez (2012a) explica que existem dois enfoques no estudo da imagem, um mais tradicional, que trata de aspectos cognitivos na formação da imagem, e um outro mais recente, que é o enfoque cognitivo-afetivo. No entanto, além desses dois enfoques, recentemente apareceram estudos que trabalham a ideia de que na formação da imagem se apresenta um terceiro efeito, o conativo (Yuksel, Yuksel & Bilim, 2010; Sousa, 2015; Soares, 2015).

O componente cognitivo se centra nas crenças e nos conhecimentos sobre os atributos do destino, onde se valora a imagem do destino baseando-se nos atributos do lugar (Baloglu & McCleary, 1999). Já o componente afetivo, refere-se aos sentimentos ou conjunto de experiências emocionais do indivíduo e a conexão com o destino (Baloglu & McCleary, 1999; Walmsley & Young, 1998). Finalmente, os efeitos conativos guardam relação com o componente intencional dos sujeitos (Herrera, Arroyo & Charolet, 2014), sendo uma dimensão da conduta, que trata de tendências comportamentais dirigidas ao objeto das atitudes (Gosling, Coelho & Resende, 2014). Portanto, cabe destacar que para analisar o constructo da imagem é necessário considerar a multiplicidade dos seus componentes (Siqueira, Manosso & Massukado-Nakatani, 2014). Cabe destacar que segundo Zhang *et al.* (2014), os sentimentos e emoções dos turistas para um destino podem desempenhar um papel importante na formação da imagem. Isto é, interessa estudar a fundo este constructo dado que ela, a imagem afetiva, também deve ser utilizada para posicionar o destino para um público objetivo (Marques, 2011).

As Técnicas de Medida da Imagem Afetiva dos Destinos Turísticos

Dos dois enfoques utilizados para medir a imagem do destino, com técnicas estruturadas e não estruturadas, o mais utilizado foi majoritariamente o primeiro, isto é, com técnicas quantitativas de coleta e análise de dados. A técnica estruturada foi comumente utilizada nos estudos relativos à imagem dos destinos (San Blas, 2008), devido principalmente, à facilidade de trabalhar os dados quantitativos (San Martín, 2005), dada a possibilidade de usar sofisticados programas estatísticos no processamento e análise da informação recolhida (Chagas, 2008).

Segundo Andrade Suárez (2012b), as técnicas estruturadas, também conhecidas como aproximações ou escalas multi-atributo (San Martín, Rodríguez del Bosque & Vázquez Casielles, 2006; Andrade Suárez, 2010) fundamentam-se em uma lista de

atributos fixados previamente pelo pesquisador. Nesta técnica, segundo Andrade Suárez (2010), utiliza-se a revisão bibliográfica dos estudos exploratórios para selecionar os atributos, que também podem ser obtidos a partir de técnicas, como as entrevistas em profundidade ou estudos com grupos de discussão, onde o investigador propõe algumas temáticas de discussão que são objetivo da pesquisa (Carrillo & Fabeiro, 2009). Segundo Soares, (2015), entender o processo de decisão, avaliar a satisfação, estudar a imagem e o atrativo do destino são aspectos recorrentes nos estudos do turismo (Trigueiro, 1999; Rodríguez del Bosque & San Martín, 2008).

Na utilização de métodos estruturados, existe a necessidade do uso de escalas para que um indivíduo avalie os atributos pré-determinados, ou para que caracterize estímulos (Jenkins, 1999; Andrade Suárez, 2010). Como se pode identificar no quadro 1, a escala de tipo Likert é uma das que mais se utilizou, e se utiliza em estudos turísticos. A escala do tipo Likert, sempre muito utilizada em pesquisas das ciências sociais e empresariais que buscam suscitar opiniões e atitudes sobre um determinado tema (Ryan & Garland, 1999), está organizada de tal maneira que os entrevistados respondam qual é o grau de concordância/discordância com uma questão apresentada (Likert, 1932) e é uma escala muito recorrente nos estudos da medição da imagem dos destinos (Hunt, 1975; Fakeye & Crompton, 1991; Ahmed, 1991; Chen & Kerstetter, 1999; Beerli & Martín, 2004; Royo-Vela & Serarols-Tarrés, 2005; Royo-Vela, 2006; Rodríguez del Bosque & San Martín, 2008; Royo-Vela, 2009; Oliveira & Harb, 2012; Chen & Phou, 2013; Veasna, Wu & Huang, 2013; Woosnam, 2013; Chen, Chen & Okumus, 2013; Chew & Jahari, 2014; Wan & Poon, 2014).

Estas escalas representam um contínuo bipolar em que os entrevistados podem escolher entre 5 ou 7 pontos de Likert, onde normalmente há um ponto central encontrado justamente no valor médio dos extremos (totalmente de acordo ou totalmente em desacordo). A variabilidade de pontuações que resultam da escala de tipo Likert é uma vantagem desta tipologia. Gallarza, Gil e Calderón (2002) encontraram nos seus estudos que a escala de Likert de 7 pontos fora a mais utilizada para recolher os dados na pesquisa sobre a imagem dos destinos. Dos outros tipos de escala encontrados na revisão da literatura, a mais comum é a do tipo diferencial semântico. Segundo Pereira (1986) esta técnica é utilizada para medir a percepção afetiva do indivíduo sobre um aspeto cognitivo do objeto estudado, e segundo Carrillo e Fabeiro (2009) pode-se utilizar o estudo semântico para detetar a percepção de um destino com relação a outros lugares. Neste caso, a dualidade semântica apresenta a imagem segundo uma ótica da percepção e imaginação do indivíduo (Chagas, 2009).

Sobre as medições dos componentes cognitivos e afetivos, segundo Royo-Vela (2009), na medida do componente cognitivo, realizam-se entrevistas solicitando que os turistas avaliem uma lista de atributos de um destino (Royo-Vela, 2009; Andrade Suárez, 2010). Para Royo-Vela (2009), nas avaliações do componente afetivo da imagem, intenta-se que os turistas respondam perguntas sobre os sentimentos e emoções que tem para com o destino. O autor afirma que mesmo que sejam diferentes as

respostas cognitivas das afetivas, elas estão diretamente relacionadas. Além disso, o autor cita os trabalhos de Baloglu e Brinberg (1997), Baloglu e McCleary (1999) ou de Russell (1980) para exemplificar as conclusões obtidas.

Para Andrade Suárez (2010), a medida da dimensão afetiva do destino se baseia no trabalho de Russell (1980) sobre a estrutura cognitiva do afeto e o seu espaço circunflexo. Esse trabalho de Russell (1980) relaciona uma escala de quatro dimensões bipolares que representam oito possíveis estados afetivos do indivíduo: aborrecido-divertido; estressante-relaxante; deprimente-estimulante e desagradável-gradável (Royo-Vela, 2009; Andrade Suárez, 2010). Concretamente, esse trabalho se propôs a analisar o uso desses oito estados emocionais que o destino desperta no turista. Destarte, os oito estados foram medidos com escalas de Likert e de diferencial semântico, e nas próximas seções se apresentarão a metodologia e análise dos resultados encontrados.

Hipóteses do Trabalho

H1. Na escala de Likert, quando um estado emocional é alto a emoção equivalente do binômio bipolar utilizado na escala de diferencial semântico será baixa.

H2. Tanto a escala de Likert como a de diferencial semântico podem oferecer resultados estatisticamente válidos para medir a imagem afetiva do destino turístico.

Metodologia

Foi concretizado um estudo comparativo para provar a efetividade do uso das duas escalas questionadas para medir a imagem afetiva de um destino turístico: escala de Likert e de diferencial semântico. No entanto, o constructo da imagem afetiva foi medido com as mesmas variáveis observáveis em dois estudos diferentes, isto é, utilizaram-se os oito estados emocionais propostos por Russel (1980), o destino é: aborrecido, estressante, deprimente, desagradável, divertido, relaxante, estimulante e agradável. As duas provas foram efetivadas com pesquisa tipo *survey*, com questões fechadas para medir essa imagem. Para o estudo da escala de Likert, detalhada no estudo 1, realizaram-se 1044 questionários. Já para a ratificação da escala de tipo diferencial semântico, detalhada no estudo 2, realizaram-se 213. Ambas as escalas estão organizadas de maneira que se respondam assertivas onde, em um extremo se encontra uma concordância com a pergunta, e no outro uma discordância com a mesma. A diferença é que na escala de diferencial semântico, em um extremo se encontra um aspecto positivo da imagem afetiva, e no outro um aspecto antagônico, negativo. Já na escala de Likert, o respondente decide para cada aspecto (positivo ou negativo) uma pontuação dentro dessa escala (que vai desde completamente em desacordo a completamente de acordo).

Detalhamento do Estudo I

O primeiro estudo que apresentamos para comparar a escala para o construto da imagem afetiva do destino foi utilizado para identificar essa imagem de um destino transfronteiriço, Foz do Iguaçu. Foi aplicada uma pesquisa tipo *survey* a um total de 1044 turistas que visitaram esse lugar entre 15 de julho e 10 de setembro de 2012. Os turistas foram abordados por entrevistadores na rodoviária e no aeroporto, justo no momento prévio ao regresso aos seus destinos de origem. As variáveis utilizadas para caracterizar o construto da imagem afetiva foram organizadas segundo o Quadro 2, com uma escala de Likert de 5 pontos. Neste Quadro também se apresentam as médias e os desvios padrões encontrados.

Os resultados encontrados para os aspectos afetivos da imagem com o uso da escala de Likert são os representados neste Quadro 2. As médias mais altas se referem às características positivas da imagem: IA5, IA6, IA7 e IA8 respectivamente. Se prestarmos bem atenção, os itens que caracterizam a imagem de maneira negativa encontram-se no polo oposto, com médias muito baixas.

Como se pode perceber, encontrou-se que as médias para os binômios positivo-negativo similares à escala de diferencial semântico vão em direções opostas na escala de Likert. Isto é, verificando a média para a valoração da diversão, IA5 (divertido) por um lado, e IA1 (aborrecido) pelo outro, ela nos indica que o destino é mais divertido que aborrecido. Da mesma forma, se continuarmos comparando os binômios positivos negativo da imagem (IA6 com IA2; IA7 com IA3; e, IA8 com IA4), encontraremos sempre a mesma evidência de que se um item tem uma média alta, o outro terá uma média baixa. Isto é, o turista não pode dar um valor alto para os itens de um mesmo binômio, pois a característica do destino que está sendo tratada se refere a um mesmo estado emocional com polos opostos.

Detalhamento do Estudo II

Neste estudo, o construto foi utilizado para identificar a imagem afetiva da Galiza para o segmento de turismo acadêmico, e por ele se entende que são:

Todas as viagens que realizam as pessoas, com estâncias de duração inferior a um ano e superior a um dia, concretizadas nos centros de educação superior em lugares distintos ao do seu entorno habitual, com a finalidade de realizar cursos relacionados com uma carreira académica e/ou participar de cursos específicos organizados por estes centros (Soares, 2015, p. 131).

Utilizou-se uma *survey* autoadministrada. Dentro do universo de turistas académicos que realizaram estâncias de estudos nas três universidades galegas entre os anos de 2004 e 2014, foram conseguidas 213 respostas aos questionários no período que foi do 22 de agosto de 2014 ao 28 de outubro do mesmo ano.

No Quadro 3 se encontram representadas as codificações e resultados, para a escala de diferencial semântico de 1 a 5, das variáveis utilizadas para medir os aspectos afetivos da imagem construída deste destino. No extremo inferior se encontra o adjetivo da esquerda e no extremo superior o adjetivo da direita.

Como já se explicou anteriormente, quanto mais perto a média esteja dos extremos da escala, mais representativa será de uma característica ou de outra. Desta maneira, para a medida da variável AA1 (de aborrecido a divertido), a média representou que para este público entrevistado, Galiza é um destino divertido. Já para a variável AA5 (medida da imagem global), no extremo inferior apresentava-se uma imagem negativa e no superior uma imagem positiva.

Com relação à segunda medida AA2, que no extremo baixo significaria estressante e no extremo alto relaxante, como se pode verificar nesse Quadro, encontrou-se uma média tendendo ao extremo alto. Isso significa que o estudante brasileiro encontra em Galiza um destino relaxante. A próxima variável descrita (AA3) trabalha a diferença entre que o destino seja deprimente (extremo baixo da escala) ou excitante (extremo alto). Essa foi a medida que mais se aproximou da média central da escala, no entanto, mesmo assim, aproximou-se mais à metade superior da medida. Desta forma, entende-se que o estudantado brasileiro na Galiza vê o destino mais excitante que deprimente. Quando se inquiriu na escala de diferencial semântico se Galiza era um destino desagradável ou agradável AA4 (do extremo inferior ao superior respectivamente), a média encontrada de 4,568 nos oferece a informação de que, para o público investigado, Galiza realmente é um destino agradável. Finalmente, a média de 4,563 para AA5, indica-nos, por tanto, que esses sujeitos percebem uma imagem muito positiva do destino onde realizaram as suas atividades de turismo acadêmico, dado que, como apresentamos anteriormente, esse número está muito mais próximo do extremo positivo (5) que do extremo contrário (1).

Teste das Hipóteses e Principais Resultados

Na primeira hipótese desta pesquisa, entende-se que a escala de Likert pode ser utilizada para medir a imagem afetiva do destino, dado que os itens que a conformam terão comportamento opostos quando forem comparados conforme o binômio da escala de diferencial semântico. Isto é, se fizermos a comparação entre os itens agradável-desagradável, verificaremos que quando para um encontrarmos uma média alta, para o outro a mesma será baixa.

Utilizou-se o test-t em comparação das médias com o SPSS para confirmar essa relação. Avaliou-se uma variável com a sua antagonista conforme a equivalência no binômio de diferencial semântico. Os resultados encontrados foram os apresentados no Quadro 4 a seguir.

Com base nos resultados apresentados no quadro 4 e organizados os resultados obtidos com essa medida conforme o binômio da escala de diferencial semântico

verificaremos que se confirma a H1: “Na escala de Likert, quando um estado emocional é alto, a emoção equivalente do binômio bipolar utilizado na escala de diferencial semântico será baixa”. Isso porque, os resultados são significativos e como se pode ver, os aspectos aborrecidos, estressante, deprimente e desagradável tem uma média muito inferior que os fatores que se correspondem com eles na escala de diferencial semântico: divertido, relaxante, excitante e agradável.

Testada essa hipótese, passamos agora a verificar a segunda hipótese do estudo, H2: “Tanto a escala de Likert como a de diferencial semântico podem oferecer resultados estatisticamente válidos para medir a imagem afetiva do destino turístico”. Para isso, realizaram-se alguns testes com o uso da Modelagem das Equações Estruturais (MEE) com AMOS e com PLS para comprovar o modelo proposto com a utilização da escala tipo Likert.

O primeiro teste para esta segunda hipótese foi realizado com o uso das equações estruturais com o software AMOS Graphic 16.0[®]. Os constructos da imagem afetiva utilizados foram os que seguem na Figura 1. Realizamos os controles dos principais índices utilizados para avaliar o ajuste do modelo segundo a proposta de Hair *et al.* (2005) ou Van de Vijver e Leung (1997): Qui-quadrado (χ^2), Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA), Índice de Ajuste Comparativo (CFI), Índice de Tucker-Lewis (TLI) e Índice de Ajuste Normado (NFI).

O qui-quadrado (χ^2) prova a probabilidade de que o modelo teórico se ajuste aos dados; quanto maior este valor, pior o ajuste (Hair *et al.*, 2005). E segundo Carvalho (2011), o seu uso nas equações estruturais baseia-se na busca por matrizes semelhantes. No entanto, é mais comum considerar a estatística do χ^2 com relação aos graus de liberdade (χ^2/gl), onde neste caso se esperam valores de até 3, o que indica um ajuste adequado. Segundo Carvalho (2011), a Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) tenta corrigir a complexidade do modelo e tamanho amostral. É um dos critérios mais informativos na estrutura de covariância de modelado (Byrne, 2009). Assumem-se na maioria dos casos valores de até 0,10 para que seja aceitável (Hair *et al.*, 2005), dado que valores altos indicam um modelo não ajustado. O Índice de Ajuste Comparativo (CFI) compara o modelo estimado e o modelo nulo, considerando que os valores mais próximos a 1 são indicadores de ajuste satisfatório (Hair *et al.*, 2005). Muito similar a este é o Índice de Tucker-Lewis (TLI), com a diferença de que neste segundo existe a possibilidade de apresentar valores superiores a 1 e inferiores a 0 (Carvalho, 2011). Finalmente, segundo Hair *et al.* (2005) e Byrne (2009), o Índice de Ajuste Normado (NFI) varia de 0 (nenhum ajuste) a 1 (ajuste perfeito).

No Quadro 5 se apresentam os valores esperados para essas medidas de ajustes, além dos encontrados para cada escala objeto deste estudo. Como se pode verificar, a escala de Likert não cumpre todos os requisitos para que o modelo de ajuste seja aceitado. Isto é, existe uma limitação enquanto a essa medida e foi a partir daí que passamos a realizar o outro teste, também com MEE, mas desta vez com o software PLS. O PLS exige um "caminho" para testar as relações entre os itens que conformam o constructo, portanto a

relação entre um construto dependente, nesse caso a imagem global nas duas escalas conforme se pode verificar nas figuras 2 e 3 que seguem. Concretamente essa parte do estudo foi realizada com um modelo reflexivo. Isso porque nesse modelo, a variável latente causa as variáveis observáveis (Valdivieso Taborga, 2013), ou seja, a variável não-observável (ou latente) será refletida por uma mudança em todos os indicadores, isto é, todos os indicadores gerariam a imagem global.

Nas figuras se encontram os resultados do PLS que mostram as cargas padronizadas e o resultado do Bootstrapping que mostra o valor do teste t. Valores acima de 1,96 são significativos a um alfa de 0,05. A escala de diferencial semântico) apresentou melhor ajuste. No quadro 6 se apresentam os valores esperados para algumas medidas de controle do modelo, além dos encontrados para cada escala objeto deste estudo. Segundo Ringle, Silva e Bildo (2014) a AVE (validades convergentes) é a proporção dos dados que é explicada por cada um dos construtos. Um resultado de no mínimo 0,5 para essa medida sugere que a variável latente indica capacidade do construto para explicar mais da metade da variância da média dos seus indicadores (Henseler et al. 2009). Segundo Hair et al. (2005), o alfa de Cronbach normalmente tem como limite inferior 0,60 ou 0,70. A medida da Confiabilidade Composta indica que todas as variáveis latentes são unidimensionais (Cruz, 2011). Espera-se para essa medida um valor superior ao 0,70. Finalmente, a avaliação do modelo se realiza com o controle do coeficiente de Pearson, R^2 das variáveis latentes.

Para ambas as escalas, os valores do teste t (Bootstrapping) são adequados, pois todos estão acima de 1,96 (significância de 0,05). Desta maneira, a mensuração da imagem afetiva tanto com escala de diferencial semântico como com escala de Likert tem bom desempenho em termos de ajuste. A medida do R^2 não tem tanta importância neste caso concreto de estudo porque ela é a medida do efeito de um construto sobre o outro, e neste estudo, o estudo foi assim modelado somente para viabilizar a rotina do software. Ou seja, o que realmente importa para este tipo de questão é a validação da escala e foi por isso que se utilizaram os outros indicadores.

Deste modo, confirma-se o resultado do PLS, ou seja, tanto a medição do constructo da imagem afetiva com escala de diferencial semântico como a medida com escala de Likert tem um bom ajuste do modelo, conforme se verifica no Quadro anterior. Portanto, a H2 também foi suportada, dado que o uso da escala de Likert na medição da imagem afetiva gera um desempenho tão estatisticamente significativo como a escala de diferencial semântico.

Considerações Finais, Implicações e Originalidade da Pesquisa

Deparamos na revisão da literatura que a imagem afetiva sempre foi medida com escala de diferencial semântico. No entanto, verificando os resultados para essa mensuração com escala tipo Likert, encontramos que quando a valoração é alta para um aspecto (Divertido) é baixa para o aspecto antagônico (Aborrecido). O que, junto com

os testes realizados, leva-nos a concluir que tem um funcionamento similar ao da escala de diferencial semântico, pois a imagem será positiva ou será negativa.

Realizados os testes para os dois estudos, podemos afirmar que usar a escala de diferencial semântico para medir a imagem afetiva de um destino teve melhores ajustes para o modelo. Isso porque nos dois testes realizados (com AMOS e com PLS) os ajustes são mais favoráveis para essa escala. No entanto, confirma-se que a escala do tipo Likert também pode ser utilizada, quando o estudo assim exigir. Isto é, cabe a quem dirija a pesquisa decidir qual das duas escalas lhe será mais oportuna. Os testes estatísticos ratificaram o uso tanto de uma como de outra.

O uso da escala de diferencial semântico na mensuração da imagem afetiva sempre foi o mais procurado, no entanto, entendemos que a escala de tipo Likert também pode ser utilizada para medir este constructo. Cabe destacar que os resultados dos testes estatísticos realizados ratificam esse uso. O que o pesquisador deverá considerar principalmente na escolha de uma ou de outra é que, com a escala tipo Likert, o número de questões a perguntar será sempre o dobro de questões da escala de diferencial semântico.

Referências

- Ahmed, Z. U. (1991). The influence of the components of a state's tourist image on product positioning strategy. *Tourism Management*, 12(4), 331-340.
- Andrade Suárez, M. J. (2010). Modelo para la identificación de la imagen del turismo rural: Técnica estructurada y no estructurada. *Revista de Análisis Turístico*, España, 9, 74-93.
- Andrade Suárez, M. J. (2012a). Los factores personales como variables determinantes en la formación de la imagen del destino. Especial referencia a las motivaciones turísticas. *Revista Teoría y Praxis, México*, 8(11), 10-39.
- Andrade Suárez, M. J. (2012b). El uso de internet como fuente de información turística: Propuesta metodológica para el análisis de su importancia en la creación de la imagen del destino. *Papers de Turisme*, 52, 44-62.
- Baloglu, S. & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.
- Beerli, A. & Martín, J. D. (2004). Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis – a case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25, 623-636.
- Bigné, J. E., Sánchez, M. I. & Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22, 607-616.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming* (2 ed.). New York: Routledge.
- Carrillo, I. M. & Fabeiro, C. P. (2009). La investigación sobre la identificación de los recursos histórico-turístico del proyecto estratégico del centro de la ciudad de

- Colima: una experiencia de colaboración. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2), 239-253.
- Carvalho, C. E. (2011). *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro*. 2011. 210p. Tese (Doutorado em administração e turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Carvalho, P. D. C. (2009). *A imagem de um destino turístico cultural: O caso do Alto Douro vinhateiro, Patrimonio da Humanidade*. 2009. 139f. Disertación (Mestrado en Ciencias empresariales). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Chagas, M. M. (2008). Imagem de destinos turísticos: Uma discussão teórica da literatura especializada. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 10(3), 435-455.
- Chagas, M. (2009). Formação da imagem de destinos turísticos: Uma discussão dos principais modelos internacionais. *Caderno Virtual de Turismo*, 9(1), 117-127.
- Chen, H. J., Chen, P. J. & Okumos, F. (2013). The relationship between travel constraints and destination image: A case study of Brunei, *Tourism Management*, 35, 198-208.
- Chen, P. J. & Kerstetter, D. L. (1999). International students' image of rural Pennsylvania as a travel destination. *Journal of Travel Research*, 37, 256-266.
- Chen, C. F. & Phou, S. (2013). A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty. *Tourism Management*, 36, 269-278.
- Chen, J. S. & Uysal, M. (2002). Market positioning analysis - A hybrid approach. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 987-1003.
- Chew, E. Y. T. & Jahari, S. A. (2014). Destination image as a mediator between perceived risks and revisit intention: A case of post-disaster Japan. *Tourism Management*, 40, 382-393.
- Crompton, J. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research*, 17-18, 18-23.
- Cruz, M. E. G. (2011). Estimación de los modelos de ecuaciones estructurales, del índice mexicano de la satisfacción del usuario de programas sociales mexicanos, con la metodología de mínimos cuadrados parciales. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Qualidade) - Faculdade de Engenharia, México-DF.
- Echtner, C. M. & Ritchie, J. R. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12.
- Fakeye, P. C. & Crompton, J. L. (1991). Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30(2), 10-16.
- Gabriel, L. P. M. C. (2010). *Comercialización turística e imagen proyectada de las ciudades patrimonio de la humanidad de España*. 2010. 115f. Disertación (Mestrado en Dirección e Planificación do Turismo) – Faculdade de Socioloxía, Universidade da Coruña, A Coruña.

- Gallarza, M. G., Gil, S. I. & Calderón, G. H. (2002). Destination image towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78.
- Gartner, W. C. (1993). Image formation process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2, 191-215.
- Gosling, M., Coelho, M. F. & Resende, M. P. D. L. (2014). Qualidade percebida e intenções comportamentais de visitantes em museus: Uma proposta de modelo. *Turismo: Visão e Ação (Online)*, 16, 656-869.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Herrera, A. A., Arroyo, J. C. & Charolet, R. V. (2014). Efectos de los emplazamientos de marca real y enmascarada en el comportamiento del consumidor: un experimento exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 30, 327-335.
- Hunt, J. D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, 13, 1-7.
- Jenkins, O. H. (1999). Understanding and measuring tourist destination images. *International Journal of Tourism Research*, 1, 1-15.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archive of Psychology*, 22, 5-55.
- Machado, D. F. C. (2010). *A imagem do destino turístico, na percepção dos atores do trade turístico. Um estudo na cidade histórica de diamantina*. 2010. Disertación (Mestrado en Administración) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Marques, C. P. (2011). Mapping Affective Image Of Destinations, ALGARVE. In *International Conference on Tourism & Management Studies*, 2, Algarve. *Anais Algarve: UAlg*, 2011, p. 1040-1043.
- Oliveira, I. C. & Harb, A. G. (2012). A imagem do destino turístico e a influência na tomada de decisão do visitante, In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 15, 2012, São Paulo. *Anais. São Paulo: FGV*, 2012, p.1-14.
- Pereira, C. A. A. (1986) *O diferencial semântico: uma técnica de medida nas ciências humanas e sociais*. São Paulo: Ática.
- Phelps, A. (1986). Holiday destination image - The problems of assessment: An example developed in Menorca. *Tourism Management*, 7(3), 168-180.
- Ringle, C. M., Silva, D. & Bildo, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, Edição Especial 13(2).
- Rodríguez Del Bosque, I. R. & San Martín, H. (2008). Tourist satisfaction: A cognitive-affective model. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 551-573.

- Royo-Vela, M. & Serarols-Tarrés (2005). El turismo rural-cultural: Un modelo de gestión del marketing turístico a nivel local basado en la medida de la imagen del destino. *Cuadernos de turismo*, 16, 197-222.
- Royo-Vela, M. (2006). *Desarrollo de una escala de medida de la imagen de los destinos turísticos culturales-rurales*. Girona: Publicacions de la UdG.
- Royo-Vela, M. (2009). Rural-cultural excursion conceptualization: A local tourism marketing management model based on tourist destination image measurement. *Tourism Management*, 30, 419-428.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178.
- Ryan, C. & Garland, R. (1999). The use of a specific non-response option on Likert-type scales. *Tourism Management*, 20, 107-113.
- San Blas, S. (2008). Imagen global e intenciones futuras de comportamiento del turista de segunda residencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(4), 95-114.
- San Martín, H. (2005). *Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: Adopción de un enfoque integrador*. 2005. 374f. Tese (Doctorado en Administración de Empresas). Universidad de Cantabria, Santander.
- San Martín, H., Rodríguez Del Bosque, I. A. & Vázquez Casielles, R. (2006). Análisis de la imagen en turismo mediante técnicas estructuradas e no estructuradas: Implicaciones competitivas para los destinos turísticos. *Revista Asturiana de Economía*, 35, 69-91.
- Sanz, S. (2008). Imagen global e intenciones futuras de comportamiento del turista de segunda residencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(4), 95-114.
- Siqueira, C. F., Manosso, F. C. & Massukado-Nakatani, M. S. (2014). O destino turístico representado por fotografias: Analisando a caracterização de imagens. *TURyDES*, 7(16), 1-15.
- Soares, J. R. R. (2015). *Relação entre imagem turística construída e lealdade: Análise dos estudantes internacionais em Galiza*. 2015. 311f. Tese (Doutorado em Direção e Planeamento do Turismo) – Universidade da Coruña, A Coruña.
- Sousa, A. A. (2015). Imagen, lealtad y promoción turística. Análisis con ecuaciones estructurales. *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 13(3), 629-648.
- Trigueiro, C. M. (1999). *Marketing & turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Valdivieso Taborga, C. E. (2013). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de docencia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 16, 95-120.
- Veasna, S., Wu, W. Y. & Huang, C. H. (2013). The impact of destination source credibility on destination satisfaction: The mediating effects of destination attachment and destination image. *Tourism Management*, 36, 511-526.

- Wan, L. C. & Poon, P. (2014). Tourist views on green brands: The role of face concern, *Annals of Tourism Research*, Article in press.
- Walmsley, D. J. & Young, M. (1998). Evaluative images and tourism: The use of personal constructs to describe the structure of destination Images. *Journal of Travel*, 36, 65-69.
- Woosnam, K. M. (2013). Modifying the IOS scale among tourists. *Annals of Tourism Research*, 42, 431-434.
- Yuksel, A., Yuksel, F. & Bilim, Y. (2010). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, 31(2), 274-284.
- Zhang, H. et al. (2014). Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis, *Tourism Management*, 40, 213-223.

Quadro 1

Escalas mais comumente encontradas na literatura sobre a imagem dos destinos

Escala	Autores
Diferencial Semântico	Hunt (1975); Crompton (1979); Baloglu e McCleary (1999); Royo-Vela (2006)
Likert 7 pontos	Hunt (1975); Fakeye e Crompton (1991); Ahmed (1991); Beerli e Martín (2004); Royo-Vela e Serarols-Tarrés (2005); Royo-Vela (2006); San Martín e Rodríguez del Bosque (2008); Royo-Vela (2009); Veasna, Wu e Huang (2013); Chen, Chen e Okumus (2013); Woosnam (2013); Chew e Jahari (2014); Wan e Poon (2014)
Likert 5 pontos	Baloglu e McCleary (1999); Bigné, Sánchez e Sánchez (2001); Chen e Uysal (2002); Sanz (2008); Carvalho (2009); Oliveira e Harb (2012); Chen e Phou (2013)
Likert 10 pontos	Chen e Kerstetter (1999)
Check list de atributos	Phelps (1986)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2

Dimensão afetiva da imagem após a viagem - Likert

Código	Variável	Média	Desvio padrão
IA1	Aborrecido	1,23	0,647
IA2	Estressante	1,29	0,761
IA3	Deprimente	1,13	0,544
IA4	Desagradável	1,19	0,611
IA5	Divertido	3,97	1,130
IA6	Relaxante	3,82	1,367
IA7	Excitante	4,46	0,862
IA8	Agradável	4,59	0,671
IA9	Imagem global	4,49	0,628

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3

Dimensão afetiva da imagem após a viagem – Diferencial Semântico

Código	Variável	Média	Desvio padrão
AA1	Aborrecido – Divertido	4,221	0,742
AA2	Estressante – Relaxante	4,338	0,745
AA3	Deprimente – Excitante	3,854	0,881
AA4	Desagradável – Agradável	4,568	0,638
AA5	Imagem global	4,563	0,600

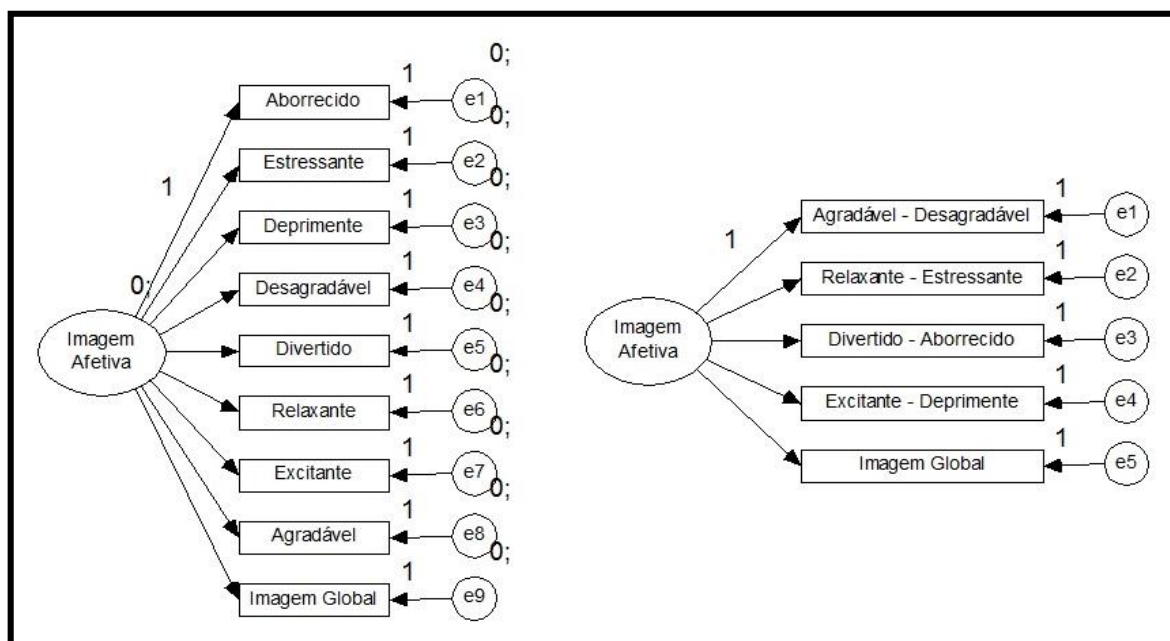
Fonte: Elaboração própria

Quadro 4

Test-t de comparação das médias

Binômio	Média	Test-t	Sig (2 extremidades)
Aborrecido – Divertido	-1,906	-30,729	0,000
Estressante – Relaxante	-1,798	-27,177	0,000
Deprimente – Excitante	-2,561	-40,268	0,000
Desagradável – Agradável	-2,527	-40,448	0,000

Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria (Esquerda: Escala de Likert; Direita: Escala de Diferencial Semântico)

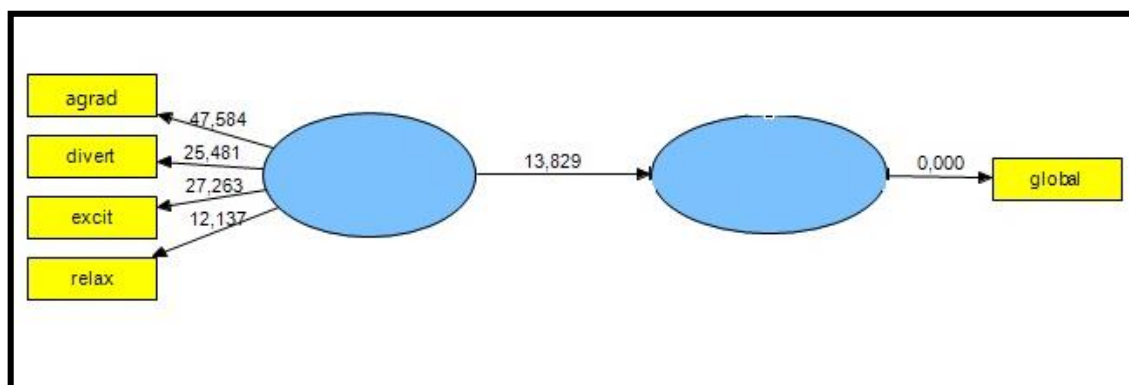
Figura 1. Constructos AMOS para Escala de Likert e de Diferencial Semântico

Quadro 5

Referências para qualidade de ajuste

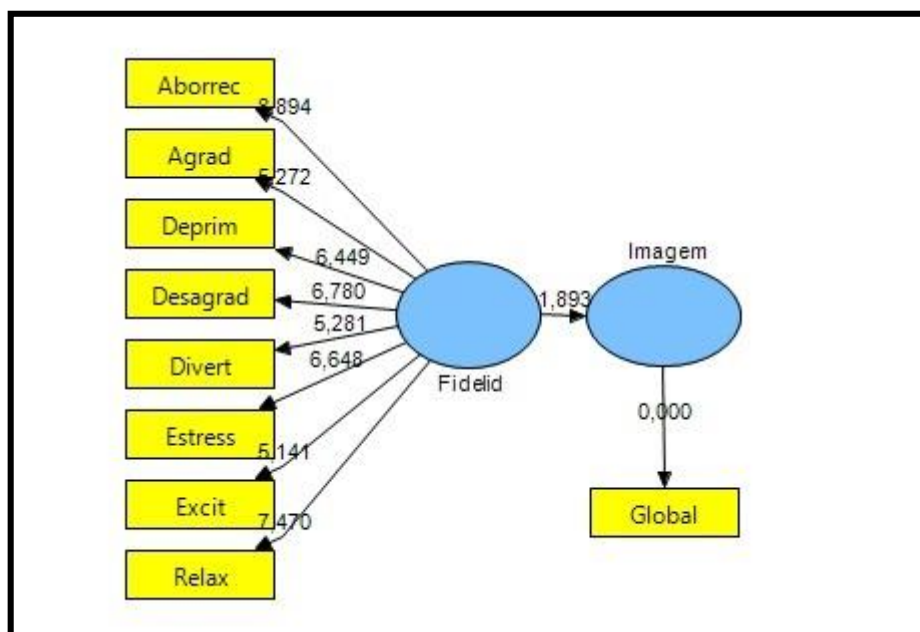
Medida	Valores esperados mínimos	Escala Likert	Diferencial Semântico
χ^2	Busca-se que $p > \alpha$	112,365	10,906
χ^2/gl	< 3	12,485	2,181
P	> 0,05	0,000	0,05
RMSE A	< 0,100	0,105	0,075
CFI	> 0,900	0,936	0,983
TLI	> 0,900	0,851	0,965
NFI	> 0,900	0,932	0,969

Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

Figura 2. Constructo PLS reflexivo para Escala Diferencial Semântico



Fonte: Elaboração própria

Figura 3. Construto PLS reflexivo para Escala Tipo Likert

Quadro 6

Referências para qualidade de ajuste no PLS

Medida	Valores esperados mínimos	Escala de Likert	Diferencial Semântico
Alfa de Cronbach	> 0,70	0,923	0,791
AVE	> 0,50	0,631	0,617
R ²	> 0,67 recomendável 0,19 < X < 0,33 moderado < 0,19 pobre	0,000	0,341
Confiabilidade Composta	> 0,70	0,931	0,863

Fonte: Elaboração própria com base em Hair *et al.* (2005), Cuz (2011), Ringle, Silva e Bildo (2014)

O FESTIVAL DO CAMARÃO DA COSTA NEGRA EM ACARAÚ E O TURISMO GASTRONÔMICO: UMA ANÁLISE DO EVENTO

Marco Antonio Venâncio

Universidade Estadual do Ceará - UECE

63

Venâncio, M. A. (2016). O festival do camarão da Costa Negra em Acaraú e o turismo gastronômico: Uma análise do evento. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 63-79.

Resumo

Inseridos no Vale do Acaraú, no Estado do Ceará, os municípios de Acaraú, Itarema, Cruz e Jericoacoara compõem a chamada “Costa Negra”. O alto teor de proteínas nessa região possibilitou o cultivo do camarão em cativeiro com uma qualidade superior. Segundo os organizadores, o Festival tem por objetivo promover a região, valorizá-la comercialmente e destacá-la turística e gastronomicamente. O grande ganho com o Festival é a vinculação da qualidade do camarão ali produzido à gastronomia nacional e mundial. O estudo teve como objetivo geral avaliar o Festival e verificar se ele tem cumprido seu objetivo. A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, o procedimento metodológico utilizado é bibliográfico e de natureza exploratória. Os principais resultados foram avaliados tendo como critério o alcance das metas propostas. O estudo avaliativo concluiu que o evento tem contribuído para a valorização comercial, a divulgação do produto e a recuperação do setor.

Palavras-chave: Turismo, Gastronomia, Carcinicultura, Valorização comercial

Abstract

The municipalities of Acaraú, Itarema, Cruz and Jericoacoara, which are inserted in the Valley of Acaraú in the State of Ceará, make up the so-called "black coast". The high protein content in this region enabled the cultivation of shrimp in captivity with a higher quality. According to the organizers, the festival aims to promote the region, develop it commercially and highlight its gastronomy and tourist potential. The big gain with the festival is to link the quality of locally produced shrimp to the national and world cuisine. The study aimed to evaluate the festival, and check if it has fulfilled its goal. The research approach is qualitative and the methodological procedure is bibliographical and exploratory. The main results were evaluated taking into account the scope of the proposed targets. The evaluation study concluded that the event has contributed to the improvement of commercial value, the divulgation of the product, and the industry's recovery.

Keywords: Tourism, Gastronomy, Shrimp farming, Commercial value

Introdução

A atividade chamada de carcinicultura está mais fortemente presente nos municípios de Acaraú, Itarema e Cruz, pois Jericoacoara vive do turismo, sendo um polo receptor. O município de Acaraú é a sede da Associação dos Criadores de Camarão (ACCN) e do evento denominado “Festival de Camarão da Costa Negra”. Pelos motivos acima expostos, esse município foi escolhido para a realização deste estudo.

Este trabalho tem por objetivo analisar o Festival de Camarão da Costa Negra e verificar se ele tem cumprido o seu papel de promover a região, valorizar o produto comercialmente e destacá-la turística e gastronomicamente, como é enfatizado em seus folders, na mídia televisiva e em propagandas na Internet. Em face do objetivo da pesquisa, têm-se os seguintes questionamentos: O Festival de Camarão da Costa Negra tem conseguido divulgar de maneira eficaz o camarão da “Costa Negra”, a gastronomia e o turismo gastronômico da região? Todos os criadores, formais e informais, e o município têm usufruído dos possíveis resultados alcançados por este Festival? Que dificuldades a associação encontrou para realizar o evento nos últimos anos e para a sua continuidade no futuro próximo?

Como ressaltam Lakatos & Marconi (1992), a maioria dos especialistas faz distinção entre quatro principais métodos de pesquisa: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético. Gil (2002), por sua vez, destaca, além dos quatro métodos mencionados acima: o fenomenológico, o que indicamos os meios técnicos da investigação, o experimental, o observacional, o comparativo, o estatístico, o clínico e o monográfico.

Tendo em vista as análises que serão realizadas, podemos caracterizar nossa pesquisa como dedutiva, pois será averiguado a situação da carcinicultura na região, como as empresas do setor vêm trabalhando e se organizando e as dificuldades e soluções encontradas para a superação desses problemas.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica, em artigos, revistas especializadas, periódicos, Internet, livros e dissertações na área da pesquisa, como base de sustentação teórica do trabalho, complementando com uma pesquisa documental e concluindo com entrevistas a alguns profissionais ligados ao setor.

A observação participativa foi utilizada para complementar as informações e percepções dos participantes. O texto está organizado em cinco seções, assim distribuídas: na primeira, será mostrado o cultivo na região da Costa Negra e uma rápida explanação sobre o município de Acaraú; na segunda, será examinado o processo *antidumping* movido pelos EUA contra os carcinicultores brasileiros; em terceiro, o processo de obtenção da Denominação de Origem; na quarta, como se desenvolve o Festival do Camarão; e, na quinta, as considerações finais, onde serão apresentadas as implicações, os principais achados e as limitações da pesquisa.

O Cultivo de Camarão na Costa Negra – Acaraú

A criação de camarão em cativeiro ao longo dos anos tornou-se uma grande e importante alternativa para suprir a demanda mundial interna e externa por produtos do mar. Essa atividade teve seu início histórico no sudoeste da Ásia, onde pescadores artesanais construíram diques nas áreas costeiras e prenderam as larvas selvagens, para crescerem de forma equivalente ao natural.

Essa atividade demorou a ser percebida pelos governantes brasileiros, pois, apesar da grande extensão do litoral brasileiro, somente no final dos anos 70 é que no Brasil, especificamente no Rio Grande do Norte, no Nordeste, teve início o cultivo de determinadas espécies aquícolas, no caso o camarão marinho *Penaeus jaconicus*, uma espécie não endêmica¹ (Bueno, 1990).

O camarão marinho cultivado é concentrado na região Nordeste, com 94% da área e 98% da produção, sendo a espécie predominante o *Litopenaeus vannamei* (Carvalho et al., 2004). A região tem a seu favor o clima, com mais de 6 meses sem chuva por ano, e os recursos disponíveis em seu estuário², mostrando-se uma região bastante promissora ao desenvolvimento dessa atividade, que com o tempo vem contribuindo decisivamente para o desenvolvimento econômico da região.

Há várias razões que levaram ao desenvolvimento do cultivo do *Litopenaeus vannamei* no Brasil, principalmente na região Nordeste: o estabelecimento das técnicas de cultivo de larvas com uma produção de pós-larvas a um preço que atende à grande necessidade por sementes pelas fazendas camareiras, dietas formuladas adequadas ao desenvolvimento da espécie em cultivo, lucros em moeda estrangeira, produção de camarão que compete com sucesso no mercado internacional, aperfeiçoamento na construção dos viveiros e seleção de equipamentos. Além disso, há um tremendo potencial para o cultivo de camarão marinho no Estado do Ceará, devido aos recursos das áreas estuarinas disponíveis. Até o momento, podemos observar que o cultivo de camarão marinho é mais promissor do que outros tipos de aquicultura (Igarashi, 2002, p.278).

O Ceará tem duas regiões que concentram os carcinicultores do estado: na região leste, tem-se o município de Aracati; na região oeste, temos a Costa Negra, composta pelos quatro municípios já citados.

O percurso que define a Costa Negra (Figura 1) tem início nos torrões, em Itarema, e termina em Guriú, pequena localidade de Jijoca de Jericoacoara, totalizando 48 km de extensão. A partir de Itarema, entra-se em um cenário turístico de sol e mar, com suas praias e o projeto TAMAR, de preservação das tartarugas marinhas.

A carcinicultura e a pesca estão fortemente presentes no distrito de Acaraú, formado pelas cidades de Aranaú, Juritiana e Lagoa do Carneiro, que fazem parte desse

¹ Espécies que são encontradas em várias regiões do mundo.

² Estuário é um braço de mar formado pela desembocadura de um rio com certas sinuosidades do litoral, só cobertas de água durante a maré cheia. (Michaelis, 2015).

município. Além das fazendas de engorda de camarão, a região conta, também, com empresas de beneficiamento de camarão, onde são lavados, separados por tamanho, congelados e embalados em caixas padronizadas, seguindo as normas da ANVISA. Algumas dessas empresas pertencem a grandes proprietários de fazendas, outras prestam serviços a criadores menores.

Existem quatro empresas prestadoras de serviço de beneficiamento de camarão e outros produtos do mar, são elas: 1) A Pesqueira Loiola, de Acaraú, que é prestadora de serviços e não comercializa, mas possui uma fazenda localizada em Granja; 2) A AQUAFORT, do Sr. Carlos Alberto Loiola e seu sócio Juan Carlos, que trabalha com camarão para o mercado interno, além de lagosta e peixe, que são exportados para os EUA; 3) A Cajucoco Agroindústria e Aquicultura Ltda., em Itarema, que é somente prestadora de serviços, não possui marca própria e tem uma fazenda que está arrendada para seu principal cliente; e 4) A Bomar, que também compra de terceiros; trabalha com peixe, camarão, lagosta e polvo, exporta lagosta, peixe e atende ao mercado interno.

Os resultados obtidos com a geração de renda e emprego têm contribuído para o crescimento do município. Além de participar na geração de receita direta, a atividade carcinicultora contribui para a atividade turística, pois parte do camarão produzido na região é vendida para os restaurantes de Jericoacoara e dos demais municípios turísticos do Estado do Ceará.

Pode-se observar um grande potencial para o crescimento do turismo local, que hoje é ínfimo. Em Acaraú, só se registra uma maior movimentação turística em festas, como o carnaval e o Festival de Camarão da Costa Negra.

As fazendas de criação também podem se tornar importantes equipamentos turísticos dessa região, como atividades de visitação “educativa e tecnológica”. Destaca-se, ainda, a aproximação de destinos turísticos já consolidados no Ceará, como as praias de Jericoacoara e Camocim, estando ambas integradas ao Programa Rota das Emoções, articulado pelo Ministério do Turismo e que envolve os estados do Ceará, Piauí e Maranhão.

Pelo censo demográfico de 2010 (IBGE), a atividade agropecuária onde se inclui a carcinicultura, participa com R\$33.164 milhões e as empresas beneficiadoras, que se incluem na indústria participam com R\$113.600, juntas totalizam R\$146.174 milhões do total, que é de R\$368.511 milhões/ano, representando 39,66% do PIB do município, ou seja, um número bastante expressivo, sem contar que é um dinheiro externo que entra no município, irrigando a economia e movimentando o setor de comércio e serviços.

O Processo Antidumping dos EUA e a Reorganização da Atividade em Acaraú

No início da carcinicultura no Brasil, os EUA eram responsáveis por 81,59% das exportações brasileiras, e a União Europeia, por 8,97%. Ao longo dos anos, quanto menos se exportava para os EUA, mais se exportava para a União Europeia, até que, em

2003, os números se inverteram, ficando a União Europeia com 61,16% e os EUA com 38,25% das exportações de camarão. Paralelamente, o volume de exportações total também caiu vertiginosamente. (MDIC, 2005).

Segundo os dados do Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio – MDIC, o Ceará chegou a exportar 80 milhões de dólares em 1986 e 70 milhões de dólares em 1997, sendo o maior exportador da região Nordeste. Daí em diante, o volume começou a despencar, até que, em 2003, foram exportados menos de 3 milhões de dólares.

Em virtude da falta de competitividade dos produtores de camarão dos EUA e por seu elevado custo (Moura, 2005 apud Rocha & Rodrigues, 2004), os preços do camarão brasileiro tornaram-se competitivos, contribuindo para o aumento das importações por parte dos compradores americanos. Com o intuito de proteger a sua atividade camareira, os EUA entraram com uma ação de *dumping* contra o Brasil. Em julho de 2004, o Brasil foi condenado a pagar margens *antidumping* aos petionários, que variavam de 0% a 67%; cada empresa teve um valor arbitrado. Tal medida tornou as exportações brasileiras de camarão para os EUA impossibilitadas, pois o camarão nacional ficou muito caro (Moura, 2005).

Campos (2005) define *dumping* como a venda de um produto exportado a um preço inferior ao custo de produção do país exportador.

Após o acordo *antidumping* no Uruguai, em 1994 (Uruguai Round Agreement Antidumping - URAA-1994), Campos (2005) conclui que as mudanças na legislação impuseram ao Brasil efeitos negativos nas exportações aos EUA.

Para recuperar o setor, a Associação de Criadores de Camarão da Costa Negra (ACCN) elaborou uma estratégia voltada para o mercado interno, uma delas incluía a obtenção de um certificado de qualidade para o camarão cultivado na Costa Negra.

A partir de 2008, a ACCN pôs em prática as seguintes ações:

- Foram reabertos os frigoríficos Cajucoco, Loyola, MM Monteiro e Acaraú Pesca, para o beneficiamento não só do camarão, mas também para outros pescados.
- Foram diversificados os produtos oferecidos ao mercado.
- Foi criada uma empresa de Comercialização, a NUTRIMAR, e hoje existem mais quatro empresas.
- Foi executado um programa de divulgação do produto com visitas a supermercados, Food Service, Restaurantes, Hotéis etc.
- Obtenção da certificação de produto orgânico, pelo Instituto Chico Mendes, e Denominação de Origem, obtido através do INPI.
- A criação, em 2009, do primeiro Festival de Camarão (Grand Shrimp Festival), cujo objetivo foi mostrar ao Brasil e ao mundo a qualidade do camarão produzido na região, divulgando-a turística e gastronômica.

Indicação Geográfica do Camarão da Costa Negra

Para contornar uma situação com exportações em baixa, conforme já mencionado, os criadores de camarão de Acaraú criaram, em 2007, a Associação dos Criadores de Camarão de Acaraú – ACCN, a fim de unirem forças e definirem estratégias de revitalização da carcinicultura na região. Para recuperar o setor, a ACCN elaborou uma estratégia voltada para aumentar as vendas no mercado interno, uma delas incluía a obtenção de um certificado de qualidade do produto local. Segundo Walter (2010, p.22)

a forma mais frequente de um produto ser reconhecido por seus atributos é por meio de certificados, ou seja, fazendo uso de um mecanismo que seja reconhecido pelo consumidor. Um selo que atesta a obtenção de determinada certificação visa, portanto, traduzir/expor ao consumidor determinadas características da cadeia produtiva que a torna especial.

Essa foi a ideia da ACCN com a obtenção do registro de Indicação Geográfica (IG), que, segundo o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, é conferido a produtos ou serviços que são característicos de um determinado local de origem, o que lhes atribui reputação, valor intrínseco e identidade próprias, além de distingui-los em relação aos seus similares disponíveis no mercado. São produtos que apresentam uma qualidade única em função de recursos naturais, como solo, vegetação, clima e saber fazer (*know-how* ou *savoir-faire*). O Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI é a instituição que concede o registro e emite o certificado.

O Ministério da Agricultura é uma das instâncias de fomento das atividades e ações para Indicação Geográfica (IG) de produtos agropecuários. O suporte técnico aos processos de obtenção de registro de IG cabe à Coordenação de Incentivo à Indicação Geográfica de Produtos Agropecuários (CIG), do Departamento de Propriedade Intelectual e Tecnologia da Agropecuária (DEPTA), da Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC).

Existem duas espécies ou modalidades de indicação Geográfica: “Indicação de Procedência (IP)” e “Denominação de Origem (DO)”.

De acordo com o INPI, autarquia subordinada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a legislação brasileira (Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996), conhecida como a Lei de Propriedade Industrial, divide a Indicação Geográfica (IG) em dois tipos, a saber, de acordo com a legislação e as normas vigentes:

Art.177. Considera-se Indicação de Procedência o nome geográfico de país, estado ou região ou localidade que tenha se tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou prestação de determinado serviço.

Art.178. Considera-se Denominação de Origem o nome geográfico de país, estado ou região ou localidade que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.

O nome geográfico da indicação registrada junto ao INPI torna-se elemento distintivo de um produto ou serviço. A sua proteção estende-se à representação figurativa da indicação geográfica, a fim de ser utilizada nos produtos ou serviços prestados.

A indicação geográfica em relação à origem de um produto ou serviço, uma vez reconhecida, só poderá ser utilizada pelos membros da coletividade daquela área geográfica delimitada onde produzem ou prestam tal produto/serviço.

Observam-se, na Figura 2, os dados bibliográficos do certificado que foi condido pelo INPI sob o nº 200907.

O Festival de Camarão da Costa Negra do Ceará

A liberação do registro de indicação geográfica pelo (INPI) com a “denominação Costa Negra como indicação geográfica para camarões marinhos cultivados na espécie *litopenaeus vannamei*” precisava do depoimento favorável de grandes chefs dos países para onde o camarão foi exportado e de chefs brasileiros também, atestando sua qualidade e seu sabor único. Também é esse um dos objetivos do Festival, ou seja, “tornar o produto conhecido mundialmente, por meio de uma marca” registrada (Bezerra, 2014, p.113).

Segundo a revista Nordeste Vip (2014), “Há cinco anos, o festival atrai milhares de turistas para a região de Acaraú e divulga o camarão de cativado como opção gastronômica”.

É bom lembrar que o Festival não visa especificamente à indução do turismo somente na região de Acaraú, mas também inserir o camarão no circuito do turismo gastronômico nacional e mundial, agregando valor ao produto. Tal fato beneficia os grandes e, indiretamente, os pequenos produtores locais, pois tanto o Festival como a “Denominação de Origem” colocam a região em destaque, despertando a curiosidade das pessoas em conhecê-la e em degustar o produto dessa região do Ceará. Segundo Milagre et al. (2015, p.3), “a gastronomia é considerada um patrimônio cultural intangível que pode contribuir para movimentar a cadeia produtiva do turismo”.

O VI Festival, realizado nos dias 14 e 15 de novembro de 2014, teve como patrocinadores o SEBRAE e a Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará - ADECE, contou com uma agenda diversificada, com uma programação musical elaborada, com shows e cantores nacionais famosos, como Odair José, Fernando Mendes, a dupla Ítalo e Reno, entre outros. Também estiveram presentes grandes chefs nacionais e internacionais, como Alex Flloyd, Benon Chamilian, Jorge Monti Bernard Twardy, Fernando Barroso e Ivan Prado.

O ponto alto do Festival é a competição entre os chefs, que fazem pratos à base de camarão, utilizando apenas produtos regionais no preparo. A cada dia é eleito o melhor prato, por uma comissão de juízes formada por personalidades. O melhor prato ganha uma medalha, e o chef mais premiado nos dias do evento recebe ao final um troféu.

Também compareceram ao Festival de personalidades políticas, como o governador do Estado do Ceará, entre outros.

Dentro do Festival, foram realizados dois eventos em paralelo: um Workshop Gastronômico, em que são ministrados cursos de gastronomia no preparo do camarão, a partir da 16:00hrs, e o VI encontro de Arranjos Produtivos Locais - APLs, para o qual, em 2013, as estimativas apontaram para mais de 10.000 visitantes.

Na VI edição, segundo os organizadores, compareceram mais de 12.000 visitantes. O evento teve divulgação em emissoras de TV do estado do Ceará, em jornais internacionais, em revistas do setor, com a ABCC, e na Internet, como o espaço VIP.

Considerações Finais

A execução de um evento do porte do Festival de Camarão de Acaraú, sem dúvida alguma, passa por muitos obstáculos a serem transpostos. Em primeiro lugar, convencer os associados a investirem em um evento desse porte, em que se faz necessário um grande investimento, visto que não é uma operação de produção ou compra e venda de produtos que tem como resultado o lucro, mas uma estratégia de revitalização e consolidação do setor em médio prazo.

O evento Festival de Camarão da Costa Negra é parte da estratégia de recuperação do setor, pois reúne chefs nacionais e internacionais para validarem a qualidade do produto, um dos passos necessários para a obtenção do certificado de Denominação de Origem, e também para divulgar a gastronomia do camarão produzido naquela região.

Segundo Saraiva et al. (2015, p.2), “Os aspectos que buscam avaliar a sustentabilidade de um evento estão na sua relevância simbólica, no seu poder de atração e na capacidade de resistir ao tempo, aspectos estes que também se vinculam com muita identidade com os bens turísticos”.

O Festival do Camarão da Costa Negra reveste-se de grande importância para a carnicultura do estado, pois torna visível essa importante atividade, divulga a gastronomia do camarão e convida as autoridades públicas que prestigiam o evento a olharem o setor como forte potencial para desenvolver e gerar riquezas não só para o município, mas também para o estado.

O Festival se divide em dois eventos: O Festival Internacional de Gastronomia e o encontro do APL da Costa Negra. O encontro do APL da Costa Negra é um evento técnico-científico, em que acontecem palestras com um enfoque mais direcionado para o APL da carnicultura como atividade produtiva naquela região.

A ACCN, desde sua criação, vem tentando organizar esse APL, porém nunca conseguiu. Houve uma tentativa, através da elaboração de um projeto em parceria com a Secretaria das Cidades (Governo do Ceará), junto ao MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio), mas não se obteve êxito, e o projeto ficou sem financiamento. Conforme o coordenador dos encontros de APLs, essas empresas nunca se consolidaram como um APL reconhecido oficialmente por qualquer órgão público

Federal, como o Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comercio Exterior - MDIC e a Secretaria Estadual das Cidades.

Em conversa com o coordenador dos encontros de APL e membros da mesa diretora, aduziu-se que esses órgãos os veem apenas como uma aglomeração de criadores que agem de maneira desorganizada e isolados uns dos outros. Nos encontros promovidos pelo Festival, poucos criadores comparecem às reuniões, demonstrando pouco interesse em trabalharem de modo mais cooperativo.

O SEBRAE, um dos parceiros do evento, tentou alguma ação para reverter isso, mas sem eficácia. Realizou algumas reuniões, palestras, mas nada que consolidasse de vez o APL.

O evento, conforme mencionado, foi iniciativa particular da ACCN, e grande parte do valor gasto no evento adveio de recursos próprios da Associação. Segundo os organizadores, o VI Festival recebeu patrocínio de algumas instituições, como o SEBRAE e a Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará - ADECE, que repassou R\$600.000,00 do Ministério da Pesca e Aquicultura, porém esses valores não cobriram todos os custos do evento.

Os chefs de cozinha internacionais, para comparecem ao evento, demandam valores que chegaram a U\$23.000, mais passagem aérea e estadia pagas pelo evento, isso sem falar no custo de montagem de toda a infraestrutura. O município de Acaraú não figurou entre os patrocinadores.

O evento Festival de Camarão é um importante divulgador da região, em especial de Acaraú, embora essa abrangência tenha maior impacto regional e precise de mais tempo para tornar-se um evento nacionalmente conhecido. O município se beneficiou do Festival à medida que as vendas para o mercado interno foram aumentando; as pessoas tinham seu emprego de volta, recebendo um salário, aliviando a pressão social do desemprego, fazendo girar o comércio local e, conseqüentemente, a arrecadação de impostos.

A ACCN elaborou uma estratégia de recuperação, pois estava passando por sérias dificuldades em virtude do processo *antidumping* movido pelos EUA, após o qual viu suas exportações caírem a quase zero. Isso sem dúvida gerou desemprego, pois a atividade era muito dependente das exportações em 2003, causando redução da produção, desativação de empresas beneficiadoras e demissão de pessoas.

Tal fato gera problemas em pequenas prefeituras do interior, como Acaraú, pois, sem emprego, a população recorre à prefeitura em busca de auxílio. Além dos problemas causados na economia da região, pois o fluxo de dinheiro externo para o município diminui, gerando impactos indiretos.

Conforme afirmam Sampaio e Costa (2003), a carcinicultura é uma das atividades primárias que mais geram emprego. Para cada hectare, cria-se 1,89 empregos direto e 1,86 indireto. Somando a mão de obra direta necessária, chega-se a 3,75 empregos por hectare de viveiro em produção.

Para efeito de comparação, a geração total de empregos (diretos e indiretos) na agricultura irrigada chega a um máximo de 2,14 empregos por hectare, no caso dos colonos, resultado bem inferior ao obtido para a carcinicultura. Consideram-se, nessa avaliação, as outras áreas envolvidas, como fábricas de ração, empresas terceirizadas, dentre outras que compõem a cadeia produtiva da carcinicultura.

Utilizando os números de Sampaio e Costa (2003) sobre os empregos diretos e indiretos gerados por cada hectare cultivado de camarão, pode-se fazer uma estimativa dos empregos gerados pela atividade em Acaraú. Segundo a ACCN, a região conta com 800Ha de fazendas. Multiplicando a área cultivada pelo fator de geração de empregos, chega-se aos números abaixo:

$1,89 \times 800 = 1.512$ empregos diretos

$1,86 \times 800 = 1.488$ empregos indiretos

O resultado será um total de empregos diretos e indiretos, formais e informais, igual a 3.000. Pelos números encontrados, estima-se que, das 496 empresas atuantes, conforme o Quadro 1, 64,7% do pessoal empregado encontra-se ligado à atividade da carcinicultura.

A ACCN conseguiu a Denominação de Origem em 16 de agosto de 2011. Somente os associados podem se beneficiar da certificação. Apesar de terem conseguido a DO da Costa Negra, existem, ainda, alguns procedimentos para determinação da rastreabilidade do camarão a serem cumpridos pelos associados para que possam usar efetivamente o selo em seus produtos.

Conforme entrevista com os organizadores, um dos obstáculos à realização do Festival, desde o início, foi a falta de comprometimento dos associados, pois a relação entre eles é complexa. A realização do Festival se deu mais ao empenho do presidente, maior produtor da região, que comprou a ideia e investiu recursos próprios para a realização do evento.

Nos últimos anos (2013, 2014 e 2015), a região vem produzindo em média 10.000 T de camarão por ano, chegando a 2015 como o maior produtor nacional, ultrapassando o Rio Grande do Norte, que teve problemas com sua produção. O destino do produto final é de aproximadamente 90% para o mercado interno.

Sendo assim, pode-se concluir que foi atingido o objetivo principal, de certificar o produto junto ao INPI, e também a divulgação, valorização e comercialização do produto.

Porém, o encontro do APL, o braço técnico-científico do evento, não obteve êxito em virtude da cultura dos empresários de se isolarem e também pela forma como a ACCN conduziu alguns Festivais, mais voltados a um evento festivo. Talvez esse fato tenha desmobilizado a consolidação desse APL, que, na teoria, existe e tem vida, mas na prática ainda não se efetivou, a não ser na participação nos festivais.

O objetivo da ACCN foi sempre no âmbito econômico do setor, ou seja, o interesse da Associação era conseguir a certificação que valorizaria o produto, a fim de agregar-lhe valor, atualmente negociado a um preço maior em média 30% no mercado interno

que seus concorrentes, e retomar a plena produção. Quanto à divulgação turística e gastronômica da região, o objetivo ficou a desejar, pois somente a mídia regional cobre o evento. Aparecem algumas notas em jornais estrangeiros, mas sem destaque.

Quanto aos ganhos turísticos, não houve nenhum impulso após os seis Festivais. O número de turistas que visitam Acaraú nesse período não teve um aumento expressivo.

O maior beneficiário são as empresas associadas, que têm aporte financeiro para produzir o camarão da Costa Negra e beneficiá-lo, vendendo-o a valores maiores. O pequeno produtor pouco se beneficia, visto que normalmente vende seu produto “in natura” e sem o beneficiamento, porém usufrui indiretamente da fama do camarão da Costa Negra.

Em virtude de divergências na Associação e da crise econômica pela qual o país passa atualmente, houve uma redução no consumo e uma queda nos preços do camarão no mercado interno. Esses fatores contribuíram para a não realização do evento em 2015, e, provavelmente, em 2016 também não acontecerá.

Segundo os organizadores, os custos são muito altos, e os patrocínios não chegam a cobri-los, o que tornou inviável sua sétima edição. Esses números não podem ser informados, pois o acesso ao custo de produção e ao valor de venda dos produtos não foi obtido.

Atualmente, o Festival tem sua continuação indefinida. O antigo presidente deixou o cargo e não pretende gerir esforços para a retomada do evento. Em conversa com o coordenador dos encontros dos APLs, a expectativa é que pelo menos o encontro técnico-científico aconteça em 2017, visando torná-lo efetivo perante os órgãos fomentadores.

Caso volte a acontecer, o Festival precisa implementar mudanças, como: incluir o evento no calendário turístico da região, fazendo uma parceria com as empresas turísticas e a prefeitura local, que ajudariam na sua divulgação, trazendo turistas à cidade; e o município teria que se envolver efetivamente no evento, pois a cidade de Acaraú tem muito a ganhar com sua divulgação.

Além disso, formar parceria com Jijoca de Jericoacoara, visto ser um polo turístico próximo e conhecido internacionalmente. Alterar o calendário do evento para coincidir com a alta estação das férias também traria benefícios.

Essencial também sensibilizar os investidores privados e as instituições sobre sua importância para a gastronomia e para a economia não só de Acaraú, mas do estado inteiro, visto ser a criação de camarão uma opção de desenvolvimento dessas regiões de solo pobre e que sofrem com as oscilações climáticas.

Apesar do estágio exploratório do presente artigo, identificamos problemas a serem estudados para encontrarmos soluções que consolidem o desenvolvimento humano da região da Costa Negra e de Acaraú, especificamente. A produção de camarão e sua penetração nos mercados globais, além do fortalecimento da gastronomia local utilizando esse alimento, podem modificar os fluxos em direção à região. O turismo tecnológico e educacional, além do gastronômico, estão na mira dos estudiosos no

assunto. Acontecendo ou não o Festival anual do Camarão da Costa Negra, vislumbram-se alternativas na promoção do destino turístico, tendo como apelo (atrativo) o sol, a praia e a boa gastronomia baseada em pratos típicos do camarão local.

Referências

- Associação Brasileira dos Criadores de Camarão. (2014). *Website oficial*. http://issuu.com/marineumarocha/docs/revista_abcc
- [Associação Brasileira dos Criadores de Camarão. \(2015\). Website oficial.](http://www.abccam.com.br/site/)
- Bezerra, E. (2011). *Costa Negra*. Fortaleza, CE: Author.
- Brasil, H. (2007). *Turismo, saúde e desenvolvimento humano*. São Paulo, CE: Eca/USP.
- Bueno, S. L. S. (1990). Maturation and spawning of the white shrimp *Penaeus schmitti* Burkenroad, 1936, under large scale rearing conditions. *Journal of the World Aquaculture Society*, 21(3), 170-179.
- Coriolano, L. (2012). *Turismo, território e conflitos imobiliários*. Fortaleza, CE: EdUECE.
- Igarashi, M. (2002). *Situação atual da carcinicultura e o status econômico-social da atividade no Nordeste*, 33(2), 277-287. Fortaleza, CE: [s.n.].
- Milagres, V., Costa, R., & Gomes, S. (2015). *Planejamento operacional da gastronomia como fator de valorização da identidade regional no Brasil*, 2-14. Fortaleza, CE: [s.n.].
- Moura, C. A. F. (2005). *Dumping na carcinicultura brasileira: Uma análise dos impactos socioeconômicos da acusação norte americana*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Rocha, I. de P. (2011). *Carcinicultura brasileira: Processos tecnológicos, impactos socioeconômicos, sustentabilidade ambiental, entraves e oportunidades*, 1-10. http://issuu.com/panacea6/docs/revista_abcc_janeiro_de_2011_9dfa31a64c09d7.
- Sampaio, y., Costa, E. F., Albuquerque, E., & Sampaio, B. R. (2003). *Impactos sócio-econômicos do cultivo do camarão marinho em municípios selecionados do nordeste brasileir.* <http://www.abccam.com.br/site/>.
- Saraiva, A., Porto, C., & Brasil, E. (2015). *Festas como bens culturais e turísticos: Festivais de Música Nativista e Rodeios Crioulos*, 2-13. Fortaleza, CE: [s.n.].
- Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa. (2014). *Website oficial*. <http://segmentos.sebrae2014.com.br/ideiasdenegocios/criacao-de-camarao/?id=5959&t=4/wp-admin/install.php>
- Tribe, J. (2003). *A economia do lazer e do turismo*. São Paulo, SP: Manole.
- VI Festival Internacional do Camarão da Costa Negra. (2014). <http://www.festivaldocamaraoaccn.com.br/festival/>
- Ximenes, L., Vidal, M., & Feitosa, R. (2015). *Informe Rural Etene. Ano Recuperação da Carcinicultura Nordestina Pós-crise*, 1-7. Fortaleza, CE: [s.n.].



Fonte: Associação dos Criadores de Camarão da Costa Negra – ACCN.

Figura 1. Costa Negra.

Número:	IG200907	
Requerente	Associação dos Carcinicultores da Costa Negra – http://accnportal.com.br/index/	
Nº de páginas	1157 páginas	
Nome Geográfico:	Costa Negra	
País/UF:	BR/CE	
Produto/Serviço:	Camarões	
Espécie:	Denominação de Origem	
Data do registro	16/08/2011	
Delimitação:	Área aproximada de 428,74 km², na região do Baixo Acaraú, englobando o território dos municípios de Acaraú, Cruz e Itarema, no Estado do Ceará.	

Fonte: http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/arquivos/lista_com_as_indicacoes_geograficas_concedidas_-_10-03-2015.pdf

Figura 2. Registro de indicação geográfica.

Quadro 1

Estatísticas de cadastro central de empresas 2013.

Número de empresas atuantes.....	495 Unidades
Número de unidades locais	510 Unidades
Pessoal ocupado assalariado.....	4.109 Pessoas
Pessoal ocupado total.....	4.633 Pessoas
Salário médio mensal	1,8 Salários mínimos
Salários e outras remunerações.....	61.065 Reais

Fonte: IBGE Censo Demográfico 2010.

INVESTIGACIÓN ACADÉMICA INTERNACIONAL EN TURISMO CREATIVO

80

Claudia Patricia Maldonado-Erazo

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

José Álvarez-García

Universidad de Extremadura, España

María de la Cruz del Río-Rama

Universidad de Vigo, España

Maldonado-Erazo, C. P.; Álvarez-García, J. & del Río-Rama, M. C. (2016). Investigación académica internacional en turismo creativo. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 80-106.

Resumen

Dentro de la industria turística en los últimos años se observa el surgimiento de una nueva modalidad catalogada como turismo creativo, el cual se centra en el estudio de las experiencias que se ofertan al turista y de la posibilidad de participación de este como co-creador de su propia experiencia, contribuyendo a la satisfacción de sus nuevas necesidades por el autodescubrimiento personal. El presente trabajo realiza una revisión de la literatura académica sobre turismo creativo a través de un análisis bibliométrico que toma como referencia la base de datos SCOPUS con la finalidad de poder valorar la actividad científica, determinar las tendencias principales de investigación en este tema e identificar los gaps en la investigación. La metodología aplicada para su desarrollo es de carácter descriptiva-cuantitativa basada en los índices bibliométricos que rigen esta parte de la cienciometría. Se identificaron y analizaron 93 artículos durante el periodo 1997-2016, cuyos resultados muestran que es a partir de 2009 cuando empiezan a incrementarse considerablemente el número de publicaciones. Se observa un total de 145 autores diferentes con un promedio de 1,17 autores por trabajo, el 51,6% de los autores firman en solitario y destacan las revistas *Annals of Tourism Research* seguida de *Tourism Management* como principal medio de publicación. La explotación creativa de los recursos se evidencia como el principal enfoque seguido por los investigadores con 34 artículos.

Palabras Claves: Turismo creativo, Turismo, Bibliométrico, Revisión de la literatura.

Abstract

The emergence of a new form classified as creative tourism, which focuses on the study of the experiences that are offered to tourists and the possibility of participation of this as co-creator of his own experience, contributing to the satisfaction of their needs by personal self-discovery is observed within the tourism industry in recent years. The present work carried out a review of the academic literature on creative tourism through a bibliometric analysis that takes as its reference the SCOPUS database in order to assess the scientific activity, determine the main trends of research on this issue and identify the research gaps. The methodology applied for its development is “descriptive-quantitatively” based on the bibliometric indices that govern this part of the scientometrics. They were identified and analyzed 93 items during the period 1997-2016, whose results show that it is from 2009 when start to increase considerably the number of publications. A total of 145 different authors with an average of 1.17 authors is observed for work, 51.6% of authors sign in solo and highlights the Annals of Tourism Research magazines followed by Tourism Management as a main means of publication. The creative exploitation of resources is evident as the main approach followed by researchers with 34 items.

Keywords: Creative tourism, Tourism, Bibliometric, Review of the literature

Introducción

El turismo creativo, plantea el nacimiento de una relación entre la creatividad y el turismo, pero ¿qué se entiende por creatividad concretamente?. Esta interrogante se ha planteado durante muchos años sin llegar a tener una respuesta final o una que posea la aceptación general por los académicos de este ámbito de estudio.

Aunque el turismo creativo es un fenómeno relativamente nuevo dentro de la literatura de este sector, el primer acercamiento hacia una definición de turismo creativo la desarrollan Pearce & Butler, dentro del libro *Tourism Research: Critiques and Challenges*, 1993. Aunque sus contribuciones no plasman una definición clara si dan los primeros indicios en el surgimiento de la modalidad. Posteriormente, Richards & Raymond (2000) plantean que el *turismo creativo* es una modalidad que brinda la oportunidad a los turistas para que participen de una serie de actividades características del destino, a través de una forma activa permitiendo que su potencial creativo tenga oportunidad de desarrollarse.

En un trabajo posterior, Batey (2012) analiza la creatividad teniendo en cuenta tres dimensiones (nivel, faceta y enfoque de medición) y afirma que esta debe ser comprendida como algo único, original, que tiene un sentido útil y apropiado. En esta misma línea, Tan et al. (2013) dan un paso más hacia su comprensión al desarrollar un análisis de este concepto desde un punto de vista turístico, destacando que está estrechamente relacionada con los niveles de conocimiento que el turista dispone sobre sí mismo y sobre los ámbitos social, cultural y ambiental. Por tanto, se pone en evidencia que la unión de estos dos términos representa una relación variable, dependiente en gran medida de la capacidad receptiva de creatividad que cada turista posee, puesto que las experiencias desarrolladas durante un viaje pueden tornarse en menor o mayor grado de creatividad, a partir de la precepción de originalidad y nivel de conocimientos que el turista obtiene durante su desarrollo (Tan et al., 2014).

El interés en el fortalecimiento de la relación creatividad-turismo se refleja en el aumento de la demanda de experiencias únicas que satisfagan las necesidades en torno a la creatividad, suponiendo con ello un aumento de la “*economía experiencial o creativa*” como menciona Pine & Gilmore (1998), dentro de la cual lo intangible (creatividad) está tomando más relevancia que lo funcional o incluso el costo del bien o servicio adquirido.

No se puede negar que el avance hacia la satisfacción de estas nuevas necesidades también ha acrecentado los niveles de competitividad de los distintos agentes que conforman el sistema turístico, llevando a la generación de productos que sean fácilmente distinguidos con el fin de obtener una capitalización de la demanda y con ello su supervivencia dentro de este sector (Tan et al., 2014).

En la revisión de la literatura se ha constatado que la literatura existente sobre turismo creativo no es muy amplia, pero a pesar de ello se observa la utilización de diferentes términos para referirse a este tipo de turismo. Se utilizan términos como

“*ciudades creativas*” (Åkerlund & Müller, 2012; Catungal et al., 2009; Martínez et al., 2013), “*industrias creativas*” (Campbell, 2015; Chang et al., 2014; Chao et al., 2013), “*turistas creativos*” (Ali et al., 2015; Ngamsirijit, 2015; Tan et al., 2014), incluso “*empleados creativos*” (Brouder, 2012; Guano, 2015; Horng et al., 2015), los cuales han llevado al afianzamiento de esta relación bajo el nombre de turismo creativo.

Dentro de este contexto se plantea esta investigación con el objetivo de examinar la producción científica existente sobre el turismo creativo, lo que permitirá observar el interés que despierta este tema entre los investigadores hasta la actualidad (Moed, 2005) y obtener una visión general del estado académico actual sobre el tema. Como metodología de trabajo se emplean la técnica bibliométrica, que analiza cuantitativamente el material bibliográfico (Broadus, 1987), aplicada a la base de datos internacional SCOPUS, permitiendo obtener los descriptores generales de un campo de investigación, así como, identificar los investigadores principales y temas clave de estudio (Bjork et al., 2014).

La novedad de este estudio es que no existe ninguno de esta naturaleza sobre el tema, siendo por tanto, su contribución muy relevante al identificar los enfoques seguidos hasta el momento, analizar si el tema se ha estudiado en profundidad y detectar los vacíos existentes en la literatura actual. Estos resultados tienen importantes implicaciones para el área académica al detectar los caminos a seguir por los investigadores y profesionales de este sector, con el objetivo de profundizar en el conocimiento de esta modalidad de turismo.

Este artículo se estructura en cuatro secciones. En la primera se contextualiza el tema de estudio, en la segunda sección se explica brevemente la metodología aplicada al estudio. En la tercera sección se recogen los resultados del análisis. Para finalizar, en la última sección se presentan las principales conclusiones y se detallan las limitaciones del estudio.

Turismo Creativo

Se observa un interés creciente en el desarrollo de nuevas modalidades de turismo, que contribuyan a la redistribución de la demanda turística a fin de conseguir una disminución en los niveles de masificación dentro de los tipos de turismo consolidados en ciertas partes del mundo, así nace el turismo creativo como una alternativa a tal problemática.

Aunque el turismo creativo es un fenómeno en fase de desarrollo dentro de la industria turística, este posee elementos característicos como la autenticidad, experiencias, integración, transmisión de sentimientos y participación, que están llevando al aumento de servicios que dispongan de un enfoque hacia la complacencia de la necesidad del “consumo de conocimiento especializado”, la cual abarca las características que presenta la modalidad y que al mismo tiempo están influyendo en la oferta (Horng et al., 2015; Hiroyuki, 2003; De Miguel-Molina et al., 2013; Chang et al.,

2014), y aún más dentro de la demanda (Ali et al., 2015; Chathoth et al., 2016; Tan et al., 2014; Richards & Wilson, 2006; Lovelock, 2004).

Como ya se ha mencionado, con el turismo creativo nace la relación creatividad-turismo, dentro de la cual se considera al primer elemento de esta correspondencia como la fuente de su existencia siendo necesario profundizar en su conocimiento. La creatividad puede comprenderse dentro de esta industria desde dos puntos de vista, por un lado el brindado por Rhodes (1961) donde esta es caracterizada por cuatro elementos, y por otro, el establecido por Comella (1989) que la analiza a través de la identificación de cuatro fases.

En el primer enfoque se caracteriza la creatividad a partir de cuatro elementos: a) producto creativo, como un elemento nuevo, diferente u original; b) proceso creativo, como el paso que lleva a la construcción de nuevas ideas; c) persona creativa, como el ejecutor de la idea que cuenta con habilidades o rasgos de personalidad para dicho fin; y d) el ambiente creativo, el espacio o contexto donde brota la creatividad. Mientras, en el segundo enfoque la considera como un proceso compuesto por cuatro fases: es una a) actividad mental que sale a escenario o se ve detonada por b) la identificación de problemas, a los que pretende resolver por medio de c) soluciones originales que puedan ser c) aplicadas de manera inmediata a dichos problemas.

Aunque estos autores caracterizan la creatividad de formas distintas (elementos y fases), tras la comparativa de los dos enfoques se observa una similitud entre las mismas. Ambas nociones mencionan que la creatividad es la capacidad mental que las personas poseen para desarrollar soluciones originales o novedosas a problemas u oportunidades que el entorno presenta, con el fin de que estas puedan ser aplicadas en la solución inmediata de estas realidades.

Estas perspectivas han sido empleadas por Richards (2011) como base para el desarrollo del primer estado del arte de la relación naciente entre estos dos términos, estableciendo el análisis de la creatividad como un conjunto. Dentro de esta relación la creatividad se propaga mediante el desarrollo constante de actividades, ideas o procesos donde es indispensable la participación de todos los agentes que interviene en el desarrollo de la industria turística.

Tras la integración de la creatividad junto al turismo autores como Ray (1998) observan esta relación como una estrategia donde tanto la oferta como la demanda pasan a ser elementos activos para el desarrollo de experiencias que satisfagan las necesidades, pasando por una perspectiva de producción de servicios innovadores, diferenciados y sofisticados, enfocados a la satisfacción de las necesidades de consumo en actividades de ocio y recreo, además de las necesidades de crecimiento individual y la caracterización de su propio yo en un sentido mucho más personalizado.

La aparición de este tipo de servicios donde la aplicación de la creatividad es la base para la creación de actividades personalizadas ha generado un desplazamiento en el interior de la economía, pasando de prestación de servicios a prestación de experiencias (Richards, 2005). En este punto el análisis del turismo creativo se puede explicar

fácilmente a partir de la economía creativa (Pine & Gilmore, 1998), debido a que la industria turística-cultural y el economía del conocimiento se mezclan para crear un recurso económico de grandes proporciones enfocado a las necesidades de experimentar actividades personalizadas, puesto que las dispuesta actualmente son actividades masificadas que resultan poco atractivas para el consumidor.

De acuerdo con la teoría de la economía creativa se puede establecer inicialmente al turismo creativo como la mezcla de la cultura, turismo y la creatividad, con el fin de desarrollar elementos que reduzcan la producción en masa de experiencias (Richards & Wilson, 2006), pero que aumente el deseo por conectarse con los proveedores de dichas experiencias elevando los niveles de participación de los agentes de la oferta y de la demanda.

Las actividades ofrecidas dentro de esta modalidad deben contar con una serie de características que permitan transmitir el destino por medio de estas (Tan et al., 2013), puesto que la esencia de esta modalidad está en la puesta de valor de actividades que permitan vincular la región al turista de una forma fácil y original (Richards, 2005; Azevedo & Barbosa, 2014; Aquino, Phillips, & Sung, 2012) aumentando con ello la participación de los proveedores a través de formas de comercialización y contacto directo con el cliente. Este hecho influye dentro de la línea que delimitaba el campo de acción de cada uno, tornándola un tanto difusa y surgiendo con ello el termino de co-creación³ de la experiencia, el cual toma protagonismo dentro de la literatura referente a esta modalidad (Carvalho, 2014).

Con el fin de apreciar las distintas influencias que los elementos analizados han tenido sobre la definición, en la tabla 1 se puede observar la evolución del término (Tabla 1).

Al igual que la conceptualización de esta modalidad ha evolucionado, el desarrollo de investigaciones en torno a los distintos elementos que la integra también lo ha hecho, emergiendo con ello una serie de líneas de investigación que pueden ser explicadas en gran medida dentro de las 8 direcciones que el turismo creativo persigue fijadas por (Richards & Marques, 2012), la cuales son:

- Involucración de los turistas con el destino, la comunidad local y la vida creativa que este dispone.
- Explotación creativa los recursos existentes.
- Elemento de fortalecimiento de la identidad de la comunidad receptora.
- Mecanismo para el autodescubrimiento del turista.
- Fuente para la aglomeración de creatividad para los lugares de creación.
- Herramienta para la recreación y revitalización de los lugares.

Posteriormente Richards (2011) concentraría dichas direcciones en cuatro grupos: eventos, sistemas de distribución, sistemas de producción o trabajo y emprendimientos

³ La co-creación se comprende como el elemento clave en el desarrollo exitoso del turismo creativo. En este proceso los agentes de la oferta como son las empresas proveedoras de los servicios desarrollan procesos de innovación mediante los cuales el cliente/turista se integra en la producción o creación de los servicios que este pretende consumir, elevando estos servicios a una experiencia turística creada tanto por los proveedores como por el propio cliente.

creativos. Esta agrupación la desarrolla tomando en cuenta las formas en que las experiencias llegaban a los turistas.

A pesar de contar con un planteamiento amplio sobre que direcciones puede tomar el turismo creativo, en los últimos años se ha desarrollado una nueva tendencia de análisis que no es contemplada por Richards & Marques (2012) que es la *destrucción creativa*. Aunque dentro del turismo este fenómeno se enfoca como la mercantilización del patrimonio, también resulta en una destrucción de las comunidades y localidades plasmándose en una pérdida de su capacidad turística de integración del turista con la localidad (George, 2015).

Metodología

La metodología aplicada para cumplir con el objetivo propuesto es de carácter descriptiva-cuantitativa transversal utilizando los indicadores bibliométricos. “La Bibliometría es la ciencia que permite el análisis cuantitativo de la producción científica a través de la literatura, estudiando la naturaleza y el curso de una disciplina científica” (Camps, 2007, p. 358). Por tanto, el análisis de la actividad de los investigadores a través de indicadores bibliométrico permite profundizar en el estudio de la estructura y dinámica investigadora (Palazón et al., 2015).

Este trabajo tiene en cuenta las leyes bibliométricas que se fundamentan en la búsqueda de comportamientos estadísticamente regulares en el tiempo relacionados con la producción. Se puede mencionar en este punto algunas de las leyes empleadas como son la «Ley de la productividad de los autores» propuesta por Lotka (1926) que propone la relación cuantitativa entre los autores y las contribuciones producidas sobre un área de estudio a lo largo de un periodo de tiempo y establece que la mayor parte de los artículos proceden de unos pocos autores muy productivos. También se tiene en cuenta la «Ley de dispersión de la bibliografía científica o Ley de Bradford» que establece que se produce una tendencia a la concentración de las publicaciones en un número reducido de revistas.

Por otro lado, se analizaron los siguientes indicadores bibliométricos que permitirán expresar cuantitativamente las características bibliográficas del conjunto de documentos analizados: número de artículos publicados, autores y su productividad (indicador de productividad, número de autores por artículo), índice de colaboración (razón entre el número de firmas y el número de trabajos), procedencia de los artículos según el país y la institución.

La unidad de estudio está constituida por el artículo científico indexado en la base de datos internacional SCOPUS editada por Elsevier que nació en el año 2002 y cubre más de 20.500 publicaciones científicas procedentes de más de 5.000 editoriales internacionales (2.600 títulos de acceso directo). La elección se basó en su relevancia debido al número de citas que registra, la disponibilidad del índice de calidad SRJ y el número de artículos indexados que representan aproximadamente un 80% de las

publicaciones internacionales revisadas por especialistas, respaldando la calidad e influencia de esta base para el desarrollo de búsquedas, análisis y visualización de las producciones más relevantes de cualquier área de conocimiento (Castillo-Palacio & Castaño-Molina, 2015). Las ventajas y bondades de esta base de datos han sido analizadas y pueden verse en los trabajos de Goodman & Deis (2005) o Bar-Ilan (2010). Se diseñó la búsqueda a partir de la aplicación de una serie de combinaciones de los términos de ratreo descritos dentro de la Tabla 2.

Los resultados de dichas búsquedas se organizaron en una base de datos en el programa Excel. Inicialmente se dispuso de una muestra de 481 documentos, de los cuales se descartaron un total de 181 por ser conferencias, capítulos de libros o libros, ya que el análisis solo abarca los artículos publicados en revistas científicas. A continuación se procedió a la depuración de la base de datos con el fin eliminar los artículos que hacían uso de los términos de búsqueda, pero que no se ajustaban a nuestro tema de estudio.

Del mismo modo se eliminaron artículos repetidos o duplicados por la repetición de los títulos de los artículos en distintos idiomas como fueron español, portugués, francés, lituano, entre otros; aunque los títulos de los artículos contaban con traducción al idioma oficial de los autores, se debe destacar que los estudios indexados dentro de esta base de datos solo se encuentran disponibles en idioma inglés en su totalidad. Finalmente, la base de datos quedó constituida por 93 artículos relacionados con el turismo creativo.

Resultados

Artículos

Los artículos se encuentran comprendidos en el periodo que va del año 1997 al 2016, y se observa un efecto ascendente en el transcurso de los años. Es a partir del año 2009 cuando empiezan a incrementarse considerablemente el número de publicaciones. Esta mayor actividad puede deberse por un lado a la consolidación de la Red de Ciudades Creativas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y por otro, relacionarse directamente con la declaración de la UNESCO del 26 de enero de 2007, con respecto la creatividad como un recurso que falta por explotar, razón por la cual es fundamental la elaboración de políticas integrales donde todos los agentes involucrados tengan una parte de acción. El año de mayor producción es 2012 con 16 artículos publicados (Figura 1).

Autores

En relación a la productividad, encontramos en los 93 artículos un total de 145 autores diferentes. Tan solo 17 de los autores posee entre 2 o más artículos en torno a la

temática (Tabla 3). El autor con más publicaciones es Mitchell, Clare J. A. con 6. A si mismo, se contabilizan 170 autorías y por medio del indicador bibliométrico de productividad se establece que en promedio trabajan 1,17 autores por trabajo, lo que refleja que un 51,6% (48 autores) firman los trabajos en solitario.

Adicionalmente se integra en el análisis el “Índice h” como un indicador que permite acentuar aún más la relevancia que estos autores tienen dentro de la actividad investigadora. Este índice fue propuesto por Hirsch (2005:16569-16572) y tiene como finalidad identificar el número promedio de citas que cada autor percibe, para lo cual toma como referencia el número de artículos entre el número de citas percibidos hasta el momento, siendo el resultado mayor o igual que h. En este caso los autores Rogerson, C.M. y Wall, G. destacan al poseer un índice h = 27.

Afiliación

En cuanto a la afiliación de los autores se establece un total 98 instituciones. El 88,8% son Centros Universitarios (87) y 14 de ellos cuentan con más de 3 autorías tal como se puede apreciar dentro de la Tabla 4. Es en la University of Waterloo (Canadá) la más prolífica en cuanto al número de autorías y en el Institute of Geographic Sciences and Natural Resources Research (China) es dónde están afiliados más autores, concretamente, 6 que investigan en este tema (Tabla 4).

Revistas

Con respecto al total de artículos que componen la base de datos (93) estos han sido publicados en 67 revistas diferentes de las cuales 17 (25,37%) son consideradas del área de turismo y 50 (74,63%) son de carácter interdisciplinario. En 50 de las revistas (74,62%) se publicó un único trabajo (53,76% del total). También se observa que la mayor parte de los artículos se publican en 15 revistas, hecho que es respaldado por la ley bibliométrica de Bradford, la cual establece que generalmente un tercio de la información se publica en un reducido número de revistas (Barrios et al., 2008:459). Destacan *Annals of Tourism Research* seguida de *Tourism Management and Urban Studies* (Tabla 5).

A mayores analizamos el indicador *Scimago Journal Ranking* (SRJ) empleado por SCOPUS para medir el índice de impacto que cada revista tiene y elaborar el ranking que puede consultarse sobre la relevancia científica de sus revistas (Hall, 2011, p. 21). La revista con un mayor número de artículos publicados sobre turismo creativo como ya se mencionó anteriormente es *Annals of Tourism Research*, que también destaca por ser la que tiene un índice SJR de 2.658, siendo la revista que está en el primer puesto dentro de la categoría *Tourism, Leisure and Hospitality* (Tabla 5).

En lo que respecta al índice de dispersión, se observa que la mayoría de las revistas son publicadas por Entidades Privadas 73,13%, mientras que tan solo el 11,94% lo son por Centros Universitarios (Tabla 6). Las revistas publicadas por entidades privadas aglomeran el 80,65% del total de artículos, siendo este tipo de instituciones las preferidas por los autores puesto que el índice SJR de estas revistas es más elevado.

Áreas y Categorías Temáticas

En lo que respecta a la clasificación temática se ha analizado en función de las áreas propuestas en la base de datos Scopus a las que pertenecen las revistas donde son publicados los artículos. Estas se distribuyen dentro de ámbitos muy variados, la categoría que mayor relevancia presenta es *Tourism, Leisure and Hospitality Management* donde se encuentran 18 revistas que agrupan el 32,26% de los artículos, seguido por *Geography, Planning and Development* con 16 revistas y el 23,66% de los artículos (Tabla 7).

Productividad por País

Los artículos que componen la base de datos fueron clasificados de acuerdo al país de afiliación de sus autores, identificándose 95 procedencias distintas con respecto a este ítem. Con el fin de conocer cuáles son los puntos donde se concentra la producción de artículos relacionados a esta temática, se observó que el primer tercio del listado se compone por países de las mayores economías mundiales y principalmente por aquellos que tienen al menos una ciudad dentro de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO. Del listado destaca China con 9 publicaciones, seguido por Canadá, Estados Unidos y Reino Unido con 8 artículos cada uno (Tabla 8).

Análisis de Contenido de las Líneas de Investigación Seguidas

A continuación, se ha realizado un análisis de contenido de los 93 artículos para comprobar cuantos autores han seguido alguna de las líneas de investigación fijadas por Richards & Marques (2012) para encarar el turismo creativo (líneas citadas en la revisión de la bibliografía).

Con respecto a la explotación creativa de los recursos se presenta 34 artículos, que consolidan este enfoque como la principal tendencia de investigación entre los autores. Los estudios examinan las oportunidad de explotación del patrimonio cultural, creativo, artesanal y empresarial que las zonas disponen, principalmente enfocándose en el desarrollo de industrias creativas que permitan el desarrollo económico y social de los destinos (Abankina, 2013; Berridge, 2006; Ihamäki, 2012; Kong, 2012; Liu et al., 2014; Martínez et al., 2013).

En cuanto al propósito de involucrar a los turistas con el destino y la vida creativa, tomando en cuenta el factor de co-creación como la principal herramienta de integración se desarrollan una serie de 18 trabajos. Al mismo tiempo que se potencia la creatividad de dichos destinos y su relación con los stakeholders, determinándose un proceso de acción para el mejoramiento o consolidación de los procesos ya existentes (Åkerlund & Müller, 2012; Chang et al., 2014; Chathoth et al., 2016; Fernandes & Rachão, 2014; Gülüm, 2015; Pappalepore et al., 2010).

En relación a estudios enfocados al fortalecimiento de la identidad de la comunidad se obtienen 14 estudios, los cuales se dirigen al uso de actividades propias de la comunidad como instrumento que permitan la conexión del turista con la localidad (Hiroyuki, 2003; Innantananon et al., 2011; Levickaite, 2011). Además se destacan trabajos donde el aprovechamiento de la identidad se re-direccionan para transformar la imagen actual del destino (Azevedo & Barbosa, 2014; Saeid et al., 2012; Yue, 2007).

Cuando se toma este tipo de turismo como herramienta para regeneración o revitalización de los destino, se observa 12 artículos enfocados a explicar modelos por medio de los cuales la integración del capital cultural, la creatividad y las industrias creativas se emplean en el desarrollo de estrategias que permitan la restructuración de los destinos hacia un enfoque mucho más productivo y con miras al desarrollo económico de la zona (Aquino et al., 2012; De Miguel-Molina et al., 2013; Lusso, 2014; Rabzauskaitė, 2015).

No obstante también se identifican 5 artículos que plasman la creación de lugares o el desarrollo de atmosferas que permiten el desarrollo de la creatividad tanto para el turista como para la localidad (Daniel, 2014; Irimiás, 2012; Lovelock, 2004).

Finalmente y como se menciona al inicio de la investigación, dentro del turismo creativo existe un elemento representativo que es el potencial que las experiencias tiene para contribuir en el autodescubrimiento del propio turista, pero a pesar de su relevancia no se encuentra integrado como un línea a investigar fuerte, por lo cual solo se identifican 3 estudios entorno al análisis de la influencia que las experiencias tienen sobre sus memorias, satisfacción y su reinención personal (Ali et al., 2015; Ankor, 2012; Catungal et al., 2009).

Aunque el modelo a partir del cual se desarrolla la clasificación de los artículos, se ajusta en gran parte de los artículos, se presentó un inconveniente a la hora de clasificar 7 trabajos, puesto que la destrucción creativa se esta desarrollando dentro de esta industria lo que ha resultado en pérdidas del valor identitario de la comunidad y en la mercantilización de las experiencias (Bei Huang, Wall, & Mitchell, 2007).

Discusión y Conclusiones

La novedad de este estudio radica en qué es el primero realizado en referencia a esta temática de estudio “turismo creativo”, utilizando la metodología del análisis bibliométrico y los resultados que se obtienen aportan una serie de evidencias que

permiten extraer las siguientes conclusiones que servirán como guías de trabajo para los futuros investigadores:

- a) Tras la depuración de la base de datos se identificó que, a pesar de disponer de trabajos científicos indexados bajo distintas tipologías documentales, es el artículo la presentación preferida por los autores para transmitir sus hallazgos.
- b) Es el año 2012 el punto de inflexión a partir del cual comienza a crecer la producción científica, destaca por ser el año en el que se aprecia el mayor número de artículos publicados, un total de 16 artículos. Asimismo, se observó que el 51,61% de los autores han generado artículos en solitario, pero que existe un creciente número de autores que se están integrando en equipos de trabajo y aparecen publicaciones que incluyen entre 3 y 6 autores participantes (21,92%).
- c) Se identificaron 98 afiliaciones distintas entre los 145 autores existentes. El 11,22% pertenece a instituciones de investigación, de las cuales solamente el *Institute of Geographic Sciences and Natural Resources Research* de China consigue ubicarse como la segunda afiliación con más número de autorías y no es una entidad universitaria como tal.
- d) En otro aspecto los países que lideran la investigación sobre turismo creativo se ubican como líderes del ranking Canadá y Taiwán, países caracterizados por la disposición de ciudades creativas que son puntos de referencia a nivel internacional.
- e) Por otro lado, a partir de las revistas identificadas (67), tan solo 18 de ellas pertenecen a la categoría *Tourism, Leisure and Hospitality Management* que se encuentra abordada dentro del área *Business, Management and Accounting*, siendo únicamente estas consideradas como publicaciones de turismo y estando 5 de estas dentro del grupo de mayor concentración de publicaciones.

Finalmente, el valor de este trabajo radica en que se delimitan los enfoques estudiados hasta la actualidad del turismo creativo dentro de la industria turística, proporcionando un instrumento de guía tanto para los nuevos investigadores, como para los profesionales que intentan abrirse camino dentro de esta modalidad. Son muy pocos los estudios realizados hasta la actualidad y son muchos los enfoques a seguir, consolidándose “la explotación creativa” como el enfoque principal, seguido de aquellos estudios que consideran la co-creación como la principal herramienta de integración y los estudios enfocados al fortalecimiento de la identidad de la comunidad. Aún queda un largo camino por recorrer.

Con respecto a las limitaciones del trabajo de investigación, estas vienen derivadas de la utilización de una sola base de datos, siendo interesante incluir bases de datos con menos relevancia científica e internacional, en el sentido de que se trata de un tema de investigación incipiente por lo que se piensa que los investigadores sobre el tema están utilizando para difundir su investigación científica revistas de su ámbito geográfico y de

menos impacto que las incluidas en la base de datos Scopus. Una segunda limitación viene derivada de la elección de los términos de búsqueda.

Se considera que sería interesante completar la presente investigación, incluyendo otras bases de datos, con la finalidad de identificar más trabajos relacionados con la temática y sobre todo para la consolidación de una base que permita la elaboración y extracción de resultados aplicando análisis cuantitativos más avanzados.

Referências

- Abankina, T. (2013). Regional development models using cultural heritage resources. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 7(1), 3-10.
- Åkerlund, U., & Müller, D. (2012). Implementing Tourism Events: The Discourses of Umeå's Bid for European Capital of Culture 2014. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 164-180.
- Ali, F., Ryu, K., & Hussain, K. (2015). Influence of Experiences on Memories, Satisfaction and Behavioral Intentions: A Study of Creative Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1-15.
- Ankor, J. (2012). The complexities of experience: A critical tourism response. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19(1), e4.
- Aquino, J., Phillips, R., & Sung, H. (2012). Tourism, Culture, and the Creative Industries: Reviving Distressed Neighborhoods with Arts-Based Community Tourism. *Tourism, Culture and Communication*, 12(1), 5-18.
- Azevedo, M., & Barbosa, Á. (2014). The creative industries as an integrated factor in a sustainable model for Macao's economic development. *Creative Industries Journal*, 7(2), 121-133.
- Bar-Ilan, J. (2010). Citations to the 'introduction to infometrics' indexed by WOS, Scopus and Google Scholar. *Scientometrics*, 82(3), 495-506.
- Barrios, M., Borrego, A., Vilaginés, A., Ollé, C., & Somoza, M. (2008). A bibliometric study of psychological research on tourism. *Scientometrics*, 77(3), 453-467.
- Batey, M. (2012). The measurement of creativity: From definitional consensus to the introduction of a new heuristic framework. *Creativity Research Journal*(24), 55-65.
- Bei Huang, H., Wall, G., & Mitchell, C. (2007). Creative destruction Zhu Jia Jiao, China. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 1033-1055.
- Berridge, J. (2006). The creative city. *Plan Canada*, 46(1), 20.
- Bjork, S., Offer, A., & Söderberg, G. (2014). Time series citation data: The Nobel Prize in economics. *Scientometrics*, 98(1), 185-196.
- Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of "Bibliometrics". *Scientometrics*, 12, 373-379.
- Brouder, P. (2012). Creative Outposts: Tourism's Place in Rural Innovation. *Tourism Planning and Development*, 9(4), 383-396.

- Campbell, S. (2015). Temple art for sale: Traditional painting in contemporary Bali. *Indonesia and the Malay World*, 43(126), 226-254.
- Camps, D. (2007). Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la revista Universitas Médica, período 2002 a 2006. *Universitas Médica*, 48(4), 358-365.
- Carvalho, R. (2014). A literature review on the role of cultural capital in creative tourism. *TMS Algarve 2014–Management Studies International Conference*. Algarve.
- Catungal, J., Leslie, D., & Hii, Y. (2009). Geographies of displacement in the creative city: The case of Liberty Village, Toronto. *Urban Studies*, 46 (5-6), 1095-1114.
- Chang, L.-L., Backman, K., & Huang, Y. (2014). Creative tourism: a preliminary examination of creative tourists' motivation, experience, perceived value and revisit intention. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 8(4), 401-419.
- Chao, C.-W., Shyr, O., Lee, C.-S., Chao, C.-H., Tsai, L., & Kang, C.-S. (2013). The debate of environmental impact and tourism development: Perspective from local resident and businessman. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 410-414.
- Chathoth, P., Ungson, G., Harrington, R., & Chan, E. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245.
- Comella, T. (1989). Aplicación de la creatividad al planeamiento administrativo. En G. En Davis, & J. Scott, *Estrategias para la creatividad* (págs. 334-343). Buenos Aires: Paidós.
- Daniel, R. (2014). Building the northern Australia vision through creative industries: the case of Cairns in far north Queensland. *Creative Industries Journal*, 7(2), 134-147.
- De Miguel-Molina, M., Santamarina-Campos, V., De Miguel-Molina, B., & Del Val Segarra-Oña, M. (2013). Creative cities and sustainable development: Mural-based tourism as a local public strategy. *Dirección y Organización*(50), 31-36.
- Fernandes, C., & Rachão, S. (2014). Reinventing tourism at a traditional cultural tourism destination: A case study of Viana do Castelo (Portugal). *International Journal of Business and Globalisation*, 12(3), 281-296.
- George, J. (2015). Examining the cultural value of festivals: Considerations of creative destruction and creative enhancement within the rural environment. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(2), 122-134.
- Goodman, D., & Deis, L. (2005). Web of Science (2004 version) and Scopus. *The Charleston Advisor*, 6(3), 5-21.
- Guano, E. (2015). Touring the Hidden City: Walking Tour Guides in Deindustrializing Genoa. *City and Society*, 27(2), 160-182.

- Gülüm, E. (2015). The relationship between creative tourism and folk culture and the popularization of locality [Yaratıcı turizm - Halk kültürü ilişkisi ve yerelin popülerleşmesi]. *Milli Folklor* (105), 87-98.
- Hall, C. (2011). Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism. *Tourism Management*, 16-27.
- Hiroyuki, H. (2003). Between preservation and tourism. *Asian Folklore Studies*, 62(2), 223-234.
- Hirsch, J. E. (2005). An Index to quantify and individuals scientific research output. *Proceeding of the National Academy of Sciences*(102), 16569-16572.
- Horng, J.-S., Tsai, C.-Y., Liu, C.-H., & Chung, D.-C. (2015). Measuring Employee's Creativity: A New Theoretical Model and Empirical Study for Tourism Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(12), 1353-1373.
- Ihamäki, P. (2012). Geocachers: The creative tourism experience. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(3), 152-175.
- Innantananon, T., Somtrakool, K., & Koseyayotin, M. (2011). Akha: The potential development of tribal culture to support creative tourism. *European Journal of Social Sciences*, 22(2), 230-233.
- Irimiás, A. (2012). The Chinese diaspora in Budapest: a new potential for tourism. *Tourism Review*, 67(1), 23-33.
- Kong, L. (2012). Ambitions of a global city: Arts, culture and creative economy in 'Post-Crisis' Singapore. *International Journal of Cultural Policy*, 18(3), 279-294.
- Levickaite, R. (2011). City festival - a traditional cultural expression of the creative industries (the case of International Contemporary Dance Festival "New Baltic Dance"). *Limes*, 4(1), 36-53.
- Liu, C.-L., Chen, M.-X., Tang, Z.-P., Liu, W.-D., Lu, D.-D., & Zhang, Y.-F. (2014). The "valley economy" model of regional development: A case study of mountain areas in Beijing, northern China. *Journal of Mountain Science*, 11(5), 1372-1382.
- Lotka, A. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Science*, 16 (12), 317-323.
- Lovelock, B. (2004). Tourist-created attractions: The emergene of a unique form of tourist attraction in southern New Zealand. *Tourism Geographies*, 6(4), 410-433.
- Lusso, B. (2014). Cultural facilities in the Emscher Valley (Ruhr, Germany): From urban regeneration to the development of a cultural and creative economy. *BELGEO*(3).
- Martínez, J., De Almeida Meroz, J., & Serulus, K. (2013). Localizing design / designing location: Creative cities in the low countries. *Dutch Crossing*, 37(3), 274-292.
- Moed, H. F. (2005). *Citation analysis in research evaluation*. Netherlands.: Springer.
- Ngamsirijit, W. (2015). Demand responsive transportation for creative tourism logistics planning. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 3(1), 38-53.

- Palazón, M. A., Ortega, E., & García-Angulo, A. (2015). Análisis bibliométrico de la producción científica en el fútbol sala. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 4(2), 19-24.
- Pappalepore, I., Maitland, R., & Smith, A. (2010). Exploring urban creativity: Visitor experiences of Spitalfields, London. *Tourism, Culture and Communication*, 10(3), 217-230.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97-105.
- Przeclawski, K., Pearce, P. L., Cohen, E., Lanfant, M. F., Dann, G. M., Pigram, J. J., . . . Ritchie, J. R. (1993). *Tourism Research: Critiques and Challenges*. (D. G. Pearce, & R. W. Butler, Eds.) London: Routledge.
- Rabazauskaitė, V. (2015). Revitalisation of public spaces in the context of creative tourism [Viešųjų Erdvių Gaivinimas Kūrybinio Turizmo Kontekste]. *Creativity Studies*, 8(2), 124-133.
- Ray, C. (1998). Culture, intellectual property and territorial rural development. *Sociologia Ruralis*(38), 3–20.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*(42), 305-310.
- Richards, G. (2005). Creativity: A new strategic resource for tourism. En J. Swarbrooke, M. Smith, & L. Onderwater (Edits.), *Tourism, creativity and development: ATLAS Reflections 2005* (págs. 11-22). Arnhem: Association for Tourism and Leisure Education.
- Richards, G. (2011). Creativity and Tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253.
- Richards, G., & Marques, L. (2012). Exploring Creative Tourism: Editors Introduction. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1-11.
- Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS News*(23), 16-20.
- Richards, G., & Wilson, J. .. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*(27), 1209–1223.
- Saeid, A., Arifin, Z., & Hasim, M. (2012). The cultural tourism in Abu Dhabi. *Journal of Applied Sciences Research*, 8(6), 2888-2896.
- Tan, S.-K., Kung, S.-F., & Luh, D.-B. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 153-174.
- Tan, S.-K., Luh, D.-B., & Kung, S.-F. (2014). A taxonomy of creative tourists in creative tourism. *Tourism Management*, 248-259.
- UNESCO (2006a). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism: Discussion Report of the Planning Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism Santa Fe, New Mexico, U.S.A.* United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, New Mexico, U.S.A. : UNESCO.
- UNESCO (2006b). *What do we mean by Creative Tourism?* United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de Creative Tourism Network: <http://www.creativetourismnetwork.org/cms/>

Yue, A. (2007). Hawking in the creative city. *Feminist Media Studies*, 7(4), 365-380.

Tabla 1

Evolución del concepto de Turismo Creativo

Autores	Definición
Pearce & Butler (1993)	Establecen los principales fundamentos de la motivación turística a partir de un modelo de pre- y post-evaluación del impacto psicólogo que el desarrollo turístico tiene dentro de una localidad resaltando entre ellos la creatividad de las actividades ejecutadas.
Richards & Raymond (2000)	El turismo que ofrece a los viajeros la posibilidad de desarrollar su potencial creativo participando activamente de cursos o experiencias características del lugar de su estancia
UNESCO (2006a)	Un turismo en el que el visitante tiene una interacción educativa, emocional, social y participativa con el lugar, su cultura y sus autóctonos. Los turistas se sienten en estos destinos como ciudadanos.
UNESCO (2006b)	El turismo creativo son viajes dirigidos hacia una experiencia auténtica y comprometida, con participación y aprendizaje en artes, patrimonio o actividades de carácter especial de un lugar, proporcionando una conexión con los que residen en este lugar y creando con esto una cultura viva.

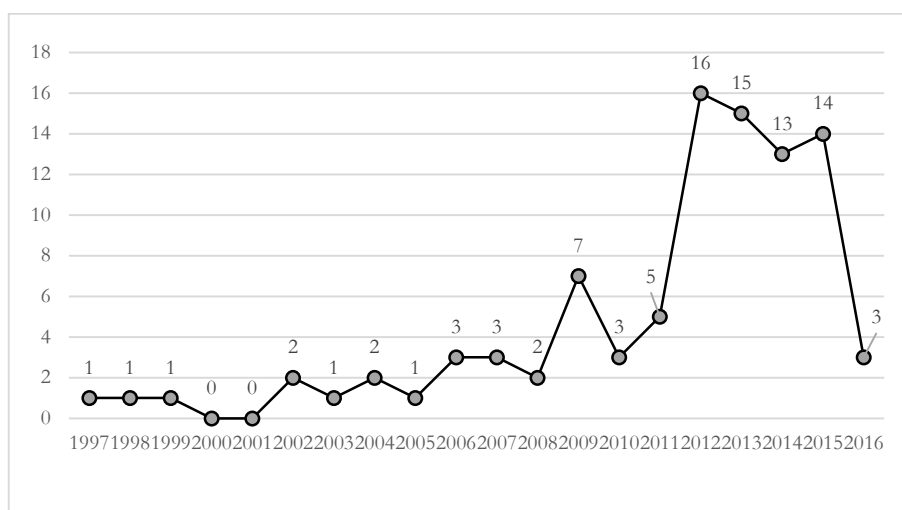
Fuente: Elaboración propia partir de Pearce & Butler, 1993; Richards & Raymond, 2000; UNESCO, 2006

Tabla 2

Términos de búsqueda para desarrollo de combinaciones

Términos generales	Términos técnicos	Actividades relacionadas
- Tourism	- Creative industries	- Cultural heritage
- Creative tourism	- Creative economy	- Creative experience
- Heritage	- Creative cities	- Creative tourist
- Cultural tourism	- Co-creation	- Creative work
- Tourist	- Cultural capital	- Experience economy
experience	- Cultural economy	- Entertainment economy
		- Creativity
		- Experience
		- Identity
		- Customer satisfaction
		- Creative

Fuente: Elaboración propia partir de Richards, 2011; Tan et al., 2014; Ali et al., 2015



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Evolución de la producción de artículos sobre turismo creativo en SCOPUS

Tabla 3

Autores más productivos

Autor	Nº. Artículos	Índice-H	Autor	Nº. Artículos	Índice-H
Mitchell, Clare J.A.	6	11	Maitland, Robert Andrew	2	7
Pappalepore, Ilaria	3	2	Martínez, Javier Gimén	2	1
Richards, Greg	3	16	Ngamsirijit, Wuttigrai	2	1
Rogerson, Christian M.	3	27	Özdemir, Nebi	2	3
Wall, Geoffrey	3	27	Perrin, Thomas	2	1
Djukic, Aleksandra	2	1	Smith, Andrew F.	2	5
Horng, Jeoushyan	2	11	Tan, Siow Kian	2	2
Kung, Shiannfar	2	2	Vukmirovic, Milena	2	1
Luh, Dingbang	2	5			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Principales centros de Afiliación

Autor	País	Autores	Autorías
University of Waterloo	Canada	5	12
National Cheng Kung University	Taiwan	5	8
University of Westminster	Reino Unido	3	6
Institute of Geographic Sciences and Natural Resources Research	China	6	6
University of Belgrade	Serbia	2	4
Universidad Politécnica de Valencia (UPV)	España	3	4
Vilnius Gediminas Technical University	Lituania	4	4
Vrije University Amsterdam	Países Bajos	2	3
Nanjing University	China	3	3
Arizona State University	Estados Unidos	3	3
University Kebangsaan Malaysia	Malasia	3	3
Cardiff University	Reino Unido	3	3
Umeå University	Suecia	3	3
Maharakham University	Tailandia	3	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Revistas con dos o más artículos publicados

Título de la Revista	Artículos Indexados	%	Índice SJR	Cuartíl
Annals of Tourism Research	5	5,38	2,658	Q1
Tourism Management	4	4,30	2,45	Q1
Urban Studies	4	4,30	1,567	Q1
European Planning Studies	3	3,23	0,77	Q1
Journal of Rural Studies	3	3,23	1,284	Q1
Milli Folklor	3	3,23	0,11	Q3
Tourism, Culture and Communication	3	3,23	0,135	Q4
Asia Pacific Journal of Tourism Research	2	2,15	0,921	Q1
Creative Industries Journal	2	2,15	0,105	Q2
International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research (IJCTHR)	2	2,15	0,399	Q3
International Journal of Intelligent Enterprise	2	2,15	0,192	Q3
Sustainability (Switzerland)	2	2,15	0,478	Q2
Technics Technologies Education Management	2	2,15	0,106	Q4
Tourism Geographies	2	2,15	0,723	Q2
Urban Forum	2	2,15	0,424	Q2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Clasificación de revistas por instituciones

Instituciones	Revistas	%	Artículos	%
Entidades Privadas	49	73,13	75	80,65
Organismos de Investigación	6	8,96	6	6,45
Academias y Sociedades Profesionales	4	5,97	4	4,30
Universidades	8	11,94	8	8,60
Totales	67		93	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Revistas de acuerdo a la categoría indexada

Categoría de la Revista	Nº. Revistas	%	Nº. Artículos	%
Tourism, Leisure and Hospitality Management	18	26,87	30	32,26
Geography, Planning and Development	16	23,88	22	23,66
Cultural Studies	6	8,96	8	8,60
Environmental Science	5	7,46	9	9,68
Business and International Management	3	4,48	4	4,30
Business, Management and Accounting	3	4,48	3	3,23
Social Sciences	3	4,48	3	3,23
Strategy and Management	1	1,49	2	2,15
Arts and Humanities	1	1,49	1	1,08
Decision Sciences	1	1,49	1	1,08
Development	1	1,49	1	1,08
Forestry	1	1,49	1	1,08
Gender Studies	1	1,49	1	1,08
Industrial and Manufacturing Engineering	1	1,49	1	1,08
Management of Technology and Innovation	1	1,49	1	1,08
Management, Monitoring, Policy and Law	1	1,49	1	1,08
Multidisciplinary	1	1,49	1	1,08
Music	1	1,49	1	1,08
Urban Studies	1	1,49	1	1,08
Sociology and Political Science	1	1,49	1	1,08
Totales	67		93	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Producción de artículos por país

País	Nº. Artículos	País	Nº. Artículos
China	9	Lituania	3
Canadá	8	Malasia	3
Estados Unidos	8	Portugal	3
Reino Unido	8	Sudáfrica	3
Australia	7	Suecia	3
Francia	5	Tailandia	3
Países Bajos	4	Japón	2
Turquía	4	Corea del Sur	2
España	3	Serbia	2

Fuente: Elaboración propia

FACTORES QUE DETERMINAN EL NIVEL DE DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

107

Rosa María Vaca-Acosta

Universidad de Huelva

María Dolores Sánchez-Fernández

Universidade da Coruña

Alfonso Vargas-Sánchez

Universidad de Huelva

Vaca-Acosta, R. M., Sánchez-Fernández, M. D., & Vargas-Sánchez, A. (2016). Factores que determinan el nivel de desarrollo de la responsabilidad social: Cadenas hoteleras españolas. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 107-130.

Resumen

El propósito del presente trabajo es conocer los factores que influyen en el Nivel de Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los cambios que se han dado en las organizaciones justifican el papel que la RSC ha adquirido a lo largo del tiempo. La crisis de credibilidad empresarial en la que las empresas se encuentran inmersas provocada por los escándalos empresariales y la importancia de la reputación empresarial, la necesidad de innovar a través de la diferenciación como factor no sólo de éxito sino de supervivencia, la presión de la sociedad civil, la necesidad y mayor relevancia de valores éticos, junto al deterioro medioambiental son factores que han dado lugar a que la RSC se considere variable estratégica en las organizaciones. Se contrastará el modelo de Carroll (1991) sobre una muestra de cadenas hoteleras españolas. Para su contraste hemos usado la técnica Partial Least Square (PLS) y se verifican las premisas del marco teórico. El sector turístico español, y en concreto sus cadenas hoteleras, necesitan buscar soluciones que incrementen la competitividad del sector. Entre dichas medidas podría estar la de conseguir vincular la marca de España con la sostenibilidad.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, Hotel, Carroll, Cadenas hoteleras, España

Abstract

The purpose of this study is to determine the factors that influence the level of development of Corporate Social Responsibility (CSR). Changes that have occurred in organizations justify the role that CSR has acquired over time. Thus, certain scandals reflected by the media, related to some companies, have created a crisis of credibility that have led to CSR to be considered as a strategic variable, not only as a factor of success but of survival, with greater emphasis on corporate reputation considering the pressure from civil society and the need to give greater importance to ethical values. Even as a way for innovation and differentiation. For its contrast and taking into account the sample size, the Partial Least Square (PLS) technique has been used. The premises of this theoretical framework were verified.

109

Keywords: Corporate social responsibility, Hotel, Carroll, Hotel chains, Spain

Introducción

El propósito del presente trabajo es conocer los factores que influyen en el nivel de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que tiende a considerarse una variable de carácter estratégico. En esta línea, son numerosos los autores, como se argumentará seguidamente, que la entienden como vía para innovar a través de la diferenciación, como factor no sólo de éxito sino de supervivencia, dando mayor importancia a la reputación empresarial, teniendo en cuenta la presión de la sociedad civil y la necesidad de dar mayor relevancia a los valores éticos.

Para cumplir con el referido objetivo, vamos a validar empíricamente la Teoría de Carroll (1991) como teoría ética aplicada a las cadenas hoteleras implantadas en España.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar una revisión de la literatura científica, tanto en términos generales como en su aplicación al sector turístico; sobre esta base se plantea el modelo de investigación con un conjunto de constructos e hipótesis a contrastar tomando como población objetivo las 150 mayores cadenas hoteleras españolas por ranking de facturación; finalmente, se presenta la discusión de los resultados obtenidos y sus conclusiones.

Revisión de la Literatura Científica

El concepto que los directivos tienen de la RSC puede suponer una barrera en el desarrollo de la misma (Wood, 1991; Reich, 1998). El concepto de RSC ha sufrido una evolución a lo largo del tiempo, dando lugar a cambios en el modelo de empresa. En el modelo mono agencia o financiero, la preocupación fundamental de una organización debe ser la creación de valor para los accionistas, debiendo las organizaciones limitarse al cumplimiento de la ley (Levitt, (1958), Hayek (1960), Friedman (1962), Alchian & Demsetz (1972), Mecking & Jensen (1983), Williamson (1985)). En el modelo de empresa accionarial ilustrado, se integra la teoría de los *stakeholders*: la RSC no es sólo el cumplimiento de la ley, va más allá, deben satisfacerse las necesidades del entorno, considerando dentro de éstas las necesidades de los grupos de interés de la organización (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Burke & Logsdon, 1996; Porter & Kramer, 1999; Jensen, 2001). Y el concepto de RSC englobado en los anteriores modelos pero con el matiz diferencial del Modelo o Enfoque Integrador Avanzado, en el que se consideran los aspectos éticos, políticos y económicos; la RSC conocida como avanzada, no sólo busca la satisfacción de las necesidades del entorno, sino que busca la creación de valor para los *stakeholders* de los mismos (Evan & Freeman, 1988; Bowie, 1998; Rodríguez, 2007; Sacconi, 2005).

Entre las motivaciones que impulsan a los responsables de la organización a desarrollar prácticas responsables destacan, de la revisión de la literatura científica: la mejora de las relaciones y la presión de los grupos de interés, la propia cultura ética organizacional, la actuación de la competencia, la mejora de la imagen organizacional, además de la búsqueda de aumento de la cuota de mercado (Sethi, 1979; Carrasco et al.,

1997; Perrow, 1997; Turban & Greening, 1997; Orlitzky, et al. 2003; Bertelsmannn 2005; Steger, 2006; Perrini et al., 2006; Dam, 2006, Caro et al., 2007; Rodríguez, 2007; Luu, 2012; Abdullah & Yuhanis, 2013; Lu et al., 2015; Jhamb, 2016).

El cumplimiento de las obligaciones legales (Kirk, 1995; Zurburg et al., 1995) es considerado otro factor motivador, como medida para evitar los costes de las sanciones que conllevaría el no cumplimiento de las mismas. La racionalización de los costes, mejorando la productividad, los incentivos fiscales, y la mejora de la imagen de la organización podrían dar como resultado el aumento de la cuota de mercado (Cronin, 1990; Cummings, 1992; Brown, 1992; Huang et al., 2014; Kirk, 1995; Martínez et al., 2016). Según Rodríguez (2007), los responsables de la adopción de prácticas responsables en las organizaciones podrían encontrar como motivo para la adopción de prácticas responsables, la posibilidad de atraer y retener en las organizaciones empleados valiosos.

Después de la revisión de la literatura científica en este campo, estas motivaciones las agrupamos en motivaciones de competitividad, de mejora de las relaciones con los *stakeholders*, de presión con los mismos, y la cultura ética y ONG's.

Respecto a los factores críticos de los que depende la implementación de prácticas responsables se encuentran la falta de tiempo, de recursos humanos y financieros, e incluso la falta de información sobre el tema (Perrini et al., 2006; Caro et al., 2007).

Teorías de RSC

Las organizaciones, en el cumplimiento de sus actividades, deben respetar y operar de acuerdo con las leyes y regulaciones establecidas, pues la sociedad espera de las mismas que cumplan su misión económica dentro del marco legal fijado (Carroll, 1979).

Carroll (1991) presentó la pirámide de la RSC, en cuya base se situaban las responsabilidades económicas, por ser el eje del resto de categorías, y en lo más alto de la pirámide se situaban las responsabilidades filantrópicas que son las más deseadas y valoradas por la sociedad.

Es importante señalar, según el autor, que las responsabilidades de las organizaciones se pueden englobar en cuatro categorías: responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidad discrecional o filantrópica. Dichas categorías no se excluyen entre ellas, ni el orden implica que una sea más importante que otra. La tabla 1 muestra las responsabilidades que comprenden cada una de las categorías mencionadas.

El modelo de Carroll (1979, 1991, 1999) ha sido utilizado en la literatura científica en numerosas investigaciones (Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995; Burton & Hegarty, 1999; Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2003; García de los Salmones et al., 2005; Pérez et al., 2008).

Siguiendo a Jiménez y Gessa (2010) en el estudio que llevaron a cabo sobre revisión y análisis de la producción científica de la RSE y la gestión hotelera entre los autores especializados en la investigación sobre RSC, el primero que destaca por número de

artículos es Carroll. Recordemos que el modelo de dicho autor es el que utilizaremos en nuestra investigación para conocer el nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras nacionales e internacionales que operan en España.

En la figura 1 se muestran las teorías de RSC, las cuales se dividen en cuatro grandes grupos: instrumentales, políticas, integradoras y éticas, a su vez cada uno de estos grupos engloba subcategorías.

Turismo y Responsabilidad Social Corporativa

El sector turístico, y en concreto las cadenas hoteleras, necesitan buscar soluciones que incrementen su competitividad. Entre las mismas podríamos mencionar la búsqueda de un turismo alternativo al de sol y playa, que tradicionalmente viene explotando España, incidiendo sobre otros segmentos como el turismo gastronómico, el cultural, el de aventura, etc. Muy preocupados por los retos que debe afrontar el sistema turístico español con el objetivo de fortalecer su competitividad e impulsar la sostenibilidad económica, social y medioambiental se ha desarrollado el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (MINETUR, 2012) y anteriormente el Plan de Turismo Español 2020 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007).

La RSC es un instrumento que puede ayudar al sistema turístico a la consecución de los mismos, a través de la mejora de la competitividad, la atracción y retención de empleados satisfechos y motivados.

Debido a los problemas a los que se enfrenta este sector de la economía -como pueden ser, entre otros, el desplazamiento de la población local para el desarrollo de la actividad turística, la inestabilidad laboral, la explotación sexual o la mano de obra infantil-, en el marco de los impactos, no sólo negativos sino también positivos, que pudiera causar – económicos, socioculturales y ambientales-, las políticas de RSC se justifican plenamente en esta industria.

A pesar de la crisis económica, en la que todavía se encuentra inmerso nuestro país, el turismo sigue contribuyendo de forma sobresaliente al PIB, suponiendo más del 10% del mismo y un 11,39% del empleo (MINETUR, 2012).

La RSC es necesaria en el sector turístico por el simple hecho de que la actividad turística, al desarrollarse, puede provocar impactos económicos, sociales y ambientales, los cuales deben minimizar las organizaciones al desarrollar su actividad y, caso de que se produzcan, repararlos y asumir las consecuencias. El conocimiento de dichos impactos es fundamental para impulsar proyectos con base en criterios de sostenibilidad. Turismo Justo, Turismo Sostenible, Turismo Social y otros, son términos que han generado numerosos debates. La RSC -en sus dimensiones económica, social y medioambiental- aplicada en el sector turístico debe generar un Turismo Responsable en torno a los grupos de interés (*stakeholders*) que se ven afectados por la actividad de las empresas turísticas.

Hoy por hoy, es en el ámbito del medio ambiente donde más se puede apreciar la incidencia de los comportamientos responsables de las organizaciones. La responsabilidad medioambiental se incluye dentro del amplio concepto de RSC.

Siguiendo a Lynes (2008), el medio ambiente es considerado un área de interés cada vez más importante en las organizaciones. Según Scholtens (2008), el hecho de que la organización sea ecológica y socialmente responsable es algo característico y relevante de la misma. En definitiva, el turismo sostenible sigue siendo objeto de estudio de numerosas investigaciones con el objetivo de promoverlo en un contexto intercultural (Kirk, 1995; Crnogaj, et al. 2014; Strukelj & Suligoj, 2014; Rok & Mulej, 2014). No obstante, muchas empresas siguen considerando la responsabilidad ecológica como un factor externo e incluso algunas consideran que bienestar económico implica malestar ecológico.

En los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones hoteleras que quieren adoptar comportamientos responsables, intentando minimizar el impacto de sus actividades en el entorno, mejorando las relaciones con sus *stakeholders*, y mejorando la calidad de vida de sus empleados (Singh, 2016) y de la comunidad local (Bohdanowicz & Zientara, 2009; Goklaney, 2016).

Hipótesis

La revisión teórica realizada en este trabajo nos ha servido de base para la formulación de las siguientes *hipótesis*:

H1: Cuanto más se acerque o más cercano esté el concepto de RSC al cuidado y satisfacción de los grupos de interés o stakeholders de una organización, creando valor no sólo para los accionistas sino para todos los grupos de interés, mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.

H2: Cuanto mayores sean las motivaciones que lleven a la organización a la asunción de comportamientos responsables, mayor será el nivel de desarrollo de la RSC

H2a: Cuanto más fuertes sean las motivaciones orientadas a la competitividad mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.

H2b: Cuanto más fuertes sean las relaciones con los stakeholders mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.

H2c: Cuanto mayores sean las presiones de los stakeholders mayor será el nivel de desarrollo de la RSC.

H2d: La cultura ética de la organización unida a las presiones de las ONG's influyen de manera positiva sobre el desarrollo de la RSC.

H3: Cuanto más sensible se muestra la organización a la satisfacción de las necesidades del entorno y más orientada hacia sus grupos de interés y a la creación de valor a los mismos, mayores motivaciones encuentran para llevar a cabo prácticas responsables.

H4: Los obstáculos para implantar prácticas responsables influyen de manera negativa sobre el nivel de desarrollo de la RSC

A continuación se muestra el trabajo de campo y su diseño.

Modelo de Investigación y Muestra

Para desarrollar el análisis cuantitativo se elaboró un cuestionario dirigido a los responsables del área de RSC de las 150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ránking de facturación. Para la realización del pretest se contó con la colaboración de cinco expertos del sector turístico, dos de ellos ejercen como profesores de la Diplomatura de Turismo además de estar vinculados profesionalmente al sector, y los otros tres son altos directivos de importantes cadenas hoteleras con los que se tiene contacto por anteriores colaboraciones. Por último, una vez finalizado el pretest, dimos forma definitiva al cuestionario.

Tras explicarles la finalidad del cuestionario, así como la definición de cada constructo en el modelo de investigación, hicieron recomendaciones muy valiosas para depurar el estilo y la semántica de las preguntas planteadas, procurando seguir un orden lógico y evitando palabras o expresiones poco claras de forma que los enunciados fueran fáciles de comprender y no demasiado largos.

El cuestionario consta de seis secciones. La primera de ellas está destinada a conocer la persona responsable del área de RSC en la organización. En la segunda sección nos adentramos en el concepto que de la RSC tienen los responsables de la materia en las cadenas hoteleras, ya que dicha concepción influye en el nivel de desarrollo de la RSC. En la tercera sección les pedimos que nos señalasen su grado de acuerdo con las responsabilidades que integran el modelo propuesto por Carroll (1979, 1991, 1999), en las áreas económica, social y medioambiental. Con la cuarta sección se pretendía conocer cuáles son las motivaciones que conducen en las cadenas hoteleras al nivel de desarrollo de la RSC que posee. En la quinta sección, les propusimos los posibles obstáculos, para conocer en el sector hotelero cuál de ellos es el que más incide en el nivel de desarrollo de la RSC. Y en la sexta sección, con una batería de siete ítems, se trató de identificar cuáles son las consecuencias o efectos del nivel de desarrollo de la RSC.

Como ya fue indicado, se administró a la población objetivo integrada por las 150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación (117 españolas y 33 extranjeras) después de validarlo. La información recogida en los cuestionarios ha sido tratada con los programas estadísticos SPSS 15.0, Visual PLS 1.04 bi y SAS.

En la tabla 2 se muestran las principales características de la muestra.

Las escalas utilizadas para medir los factores claves del modelo de investigación han sido tipo Likert de cinco puntos. En el contexto del nivel de desarrollo de la RSC en las cadenas hoteleras se han utilizado distintas escalas midiéndose el concepto, las motivaciones y los obstáculos en la implementación de prácticas responsables. Entre ellas destaca el modelo propuesto por Carroll (1979, 1991), integrado en las Teorías Éticas y administrado en las investigaciones de Perrini et al. (2006), Caro et al. (2007), Steger (2006), Toro (2006), Vogel (2006), Martín (2009), por lo que se encuentran validadas.

Para contrastar cómo influyen los constructos concepto de RSC, razones o motivaciones en la adopción de prácticas responsables y obstáculos en el nivel de desarrollo de la RSC se formularon las hipótesis expuestas anteriormente, con base en la revisión de la literatura científica expuesta, que validen el Modelo de los Factores Determinantes del Nivel de Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero español, bajo el enfoque de las Teorías Éticas y dentro de la subcategoría de la Teoría Normativa de los Grupos de Interés.

En la figura 2 se muestra el modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC fruto del programa Visual PLS.

El marco teórico desarrollado en los epígrafes anteriores confirma la clasificación propuesta en la conformación de los constructos, de forma que contamos con dos constructos de primer orden: concepto y obstáculos, y dos constructos de segundo orden que son: motivaciones, formada por los constructos “variables de competitividad” (VC), “relación con los *stakeholders*” (RS), “presión de los *stakeholders*” (PS) y “ética-ONG’s”. El segundo constructo de segundo orden es el Nivel de desarrollo de la RSC (NivD), formado por los constructos “responsabilidades económicas” (RE), “responsabilidades legales” (RL), “Responsabilidades éticas” (RET) y “responsabilidades discrecionales o filantrópicas” (RD). Todo ello quedó confirmado a través del correspondiente análisis de unidimensionalidad de las escalas.

Los modelos de segundo orden son aquellos que poseen diferentes dimensiones para poder identificarlos (Law et al., 1998). En las investigaciones desarrolladas en el campo de la Economía de la Empresa y, en general, en las Ciencias Sociales, nos encontramos con constructos con un orden de complejidad superior denominados de segundo orden.

Siguiendo a Law et al. (1998), debemos tener presente que “un constructo es multidimensional cuando se refiere a un conjunto de dimensiones distintas pero relacionadas entre sí, que deben ser tratadas como un único concepto teórico”. Los defensores de los constructos de segundo orden señalan que constituyen una representación holística de una realidad compleja, y su modelización incrementa la varianza explicada del modelo propuesto (Edwards, 2001).

En la tabla 3 se muestran las variables latentes del modelo y los indicadores.

El modelo estructural que vamos a contrastar tiene cuatro constructos o variables latentes y 44 indicadores o variables observables, con relaciones de tipo reflectivo. Siguiendo a Chin (1998) la muestra debe ser diez veces superior al número de sendas (tres en este caso) que llega al constructo endógeno final, por tanto, no hay alteración por restricciones muestrales, ya que el número de observaciones lo cumple. Después de realizar varias reespecificaciones del modelo nos quedamos con 42 observaciones.

Como cualquier metodología basada en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), la utilización de *Partial Least Square* (PLS) precisa de la realización de unos modelos de medida y de un modelo estructural. Los primeros especifican las relaciones entre las variables latentes o constructos y sus correspondientes variables observables, mientras que el segundo evalúa la existencia y magnitud de las relaciones entre las variables latentes o constructos (Barclay et al., 1995).

Análisis de los Modelos de Medida

A continuación, se analizarán los atributos fiabilidad y validez, en concreto la fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad de los constructos, así como la validez convergente y discriminante.

Para realizar este análisis nos fijamos en las cargas o correlaciones de los distintos indicadores con sus respectivos constructos. Siguiendo a Falk y Miller (1992), hemos fijado el nivel de aceptación en cargas superiores o iguales a 0,707. Como puede verse en la siguiente tabla en las escalas empleadas la mayoría de los indicadores presentan cargas muy superiores dicho nivel.

En la tabla 4 se muestran los resultados de la evaluación de los modelos de medida.

Al evaluar la fiabilidad de un constructo el objetivo es comprobar la consistencia interna de todos los indicadores que lo miden, es decir, se evalúa con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas las mismas variables latentes. Nos hemos decantado por la fiabilidad compuesta (pc) por las ventajas que presenta sobre el alfa de Cronbach, tal y como manifiestan Calvo de Mora y Criado (2005).

Para la interpretación de los valores se sigue el criterio expuesto y defendido por Nunnally (1978), quien sugiere el valor de 0.7 como un nivel de fiabilidad modesto en etapas tempranas de la investigación y de 0.8 en investigación básica.

Como podemos observar en la tabla anterior, todos los constructos tienen una fiabilidad compuesta suficiente, la mayoría de ellos superior a 0.8.

El análisis de la validez convergente se efectúa a través de la varianza extraída media (AVE), porque proporciona información sobre la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Siguiendo a Fornell y Lacker (1981), es recomendable valores superiores a 0.5, pues así aseguramos que al menos el 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

Como se observa en la tabla anterior todos los constructos cumplen con la condición de tener un AVE superior a 0.5, excepto “Motiv”. No obstante, el valor obtenido de 0.479231 está próximo al nivel de aceptación propuesto.

También se comprobó el cumplimiento de los requisitos correspondientes a la validez discriminante, en concreto que las raíces cuadradas de las AVEs eran superiores a las correlaciones entre los constructos.

Análisis del Modelo Estructural

En la figura 3 se pueden observar los resultados del modelo estructural. A continuación se van a analizar los coeficientes β o coeficientes path que indican la intensidad de las relaciones establecidas a través del modelo interno entre dos constructos o variables latentes. Se va a determinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas. Para ello la metodología PLS ofrece la posibilidad de emplear técnicas no paramétricas de remuestreo como es el caso del *Bootstrap*, que permite comprobar el sostenimiento de las hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

Como muestra la tabla 4, la mayoría de los coeficientes path cumplen con la condición defendida por Chin (1998), siendo mayores que 0.2, aunque el coeficiente entre los constructos obstáculos y nivel de desarrollo no alcanza dicho nivel está muy próximo al mismo, dicha relación no debe ser eliminada porque perderíamos en representatividad. Y en el modelo de primer orden su T-Student y su coeficiente path no sugirió su eliminación.

Para analizar el poder predictivo del modelo planteado se utiliza el valor de la varianza explicada para las variables latentes dependientes (Chin, 1998; Falk y Miller, 1992; Leal y Roldán, 2001). Siguiendo a Falk y Miller (1992), los valores adecuados de la varianza explicada son aquellos iguales o superiores a 0.1. Valores inferiores a dicho nivel indican un bajo nivel predictivo de la variable latente. En la figura 3 se puede observar que el porcentaje de varianza explicada de las variables latentes (Rsq) es superior a dicho límite.

Por último, siguiendo a Barclay et al. (1995) el objetivo del análisis PLS es la explicación de la varianza en un sentido de regresión, de forma que el parámetro R^2 y el nivel de los coeficientes path (β) son medidas suficientes e indicativas de cómo es el desempeño del modelo, se obtienen en este caso niveles aceptables en ambas, concluyendo, pues, que el modelo tiene capacidad predictiva. Al tratarse de un modelo de segundo orden con constructo de carácter formativo y agregado, el software Visual-pls no permite emplear la técnica no paramétrica de remuestreo o *Bootstrap*, con lo que el sostenimiento de las hipótesis se fundamentará en el nivel que alcanzan los coeficientes de regresión o paths. El contraste de hipótesis del modelo se muestra en la tabla 5.

Conclusiones

Como resultado de la investigación empírica realizada con la técnica PLS se obtienen como resultados que las hipótesis H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H3 y H4 han sido aceptadas mientras que la H1 ha sido rechazada.

El sector turístico español, y en concreto sus cadenas hoteleras, necesitan buscar soluciones que incrementen la competitividad del sector. Entre dichas medidas podría estar la de conseguir vincular la marca de España con la sostenibilidad.

A pesar del debate que sigue existiendo sobre el concepto de RSC, parece existir consenso en la consideración del carácter voluntario de la misma, y en que va más allá del cumplimiento de la legalidad. La RSC no es desconocida en las cadenas hoteleras, entendiendo que dicho concepto se asocia no solo con el cumplimiento de la ley sino junto con la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, y también con la creación de valor para los mismos y no sólo con el mencionado cumplimiento de la legislación. Además el entender la RSC como el simple cumplimiento de la ley, es irrelevante en el nivel de desarrollo de la RSC, como se ha mostrado en el desarrollo de la investigación empírica.

El concepto que los directivos tienen de la RSC puede suponer una barrera en el desarrollo de la misma. El concepto de RSC ha sufrido una evolución a lo largo del tiempo unido a los cambios que se han dado en el modelo de empresa.

En consonancia con los resultados de la investigación empírica, se puede afirmar que cuando la organización entiende la RSC de la forma en que se ha planteado, tiene una influencia positiva indirecta en el nivel de desarrollo de la RSC (H3). Este hallazgo resulta novedoso en este específico ámbito de estudio, por cuanto la literatura a nivel general se inclina por una relación directa en lugar de indirecta.

En los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones hoteleras que quieren adoptar comportamientos responsables, intentando minimizar el impacto de sus actividades en el entorno, mejorando las relaciones con sus *stakeholders*, y mejorando la calidad de vida de sus empleados y de la comunidad local.

En el sector de las cadenas hoteleras se puede afirmar que los factores motivadores en la adopción de prácticas responsables influyen positivamente en el nivel de desarrollo de la RSC (H2). Así, entre dichos factores motivadores se encuentra el grupo basado en las variables de competitividad, en la presión de los *stakeholders*, en la relación con los *stakeholders*, y un último factor denominado ética-ONG's, al entender una íntima relación entre la cultura ética de la organización y las presiones de las ONG's.

Aunque la influencia de los factores en el nivel de desarrollo de la RSC es bastante similar, destaca sólo un poco más la presión de los *stakeholders*.

Los obstáculos que encuentran las cadenas hoteleras en la adopción e implementación de prácticas responsables influyen negativamente sobre el nivel de desarrollo de la RSC (H4). Los obstáculos falta de información sobre el tema, falta de recursos económicos y humanos, así como la falta de tiempo tienen un peso similar.

El presente trabajo no está exento de limitaciones. El tamaño de la muestra y su composición, así como la posibilidad de introducción de aspectos subjetivos en las respuestas por parte de las personas entrevistadas limita las posibles generalizaciones que se pudieran obtener de las conclusiones.

En definitiva, este trabajo aporta como principal elemento innovador el agrupar las motivaciones que llevan a las empresas a la implementación de prácticas responsables en cuatro grandes tipos, resultando que las motivaciones en su conjunto son las que ejercen mayor influencia sobre el nivel de desarrollo de la RSC.

Referencias

- Abdullah, Z., & Yuhani, A. A. (2013). Institutionalizing corporate social responsibility: Effects on corporate reputation, culture, and legitimacy in Malaysia, *Social Responsibility Journal*, 9(3), 344-361.
- Alchian, A.A. & Demsetz, H. (1972). Production, information cost, and the economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw- Hill.

- Barclay, D., et al. (1995). The Partial Least Square (PLS). Approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285-309.
- Bertelsmann Stiftung (ed.) (2005). *Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bohdanowicz, P. & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 147-158.
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of capitalism. *Business Ethics*, 1, 37-60.
- Brown, T. (1992). La ética en la empresa. Barcelona: Paidós.
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Burton, B. K. & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social Responsibility. *Business and Society*, 38, 188-205.
- Calvo De Mora, A. & Criado, F. (2005). Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 41-58.
- Caro, F. J., et al. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa. *XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, Universidad de la Rioja.
- Carrasco, F., et al. (1997). Contabilidad, información y auditoría medioambiental: La empresa andaluza. *IV workshop en Contabilidad y control de gestión "Memorial Raymond konopla"*. Cádiz.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizon*, 34, 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39(4), 466-479.
- Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336).
- Crnogaj, K., et al. (2014). Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector. *Kybernetes*, 43(3/4), 377-393.
- Cronin, L. (1990). A strategy for tourism and sustainable developments. *World Leisure and Recreation*, 32(3), 12-18.
- Cummings, L. (1992). Hospitality solid waste minimization: A global frame. *International Journal of Hospitality Management*, 11(3), 255-267.
- Dam, L. (2006). Corporate social responsibility in a general equilibrium stock market model: solving the financial performance puzzle. CCSO Centre for Economic Research, Groningen: University of Groningen.

- Edwards, J. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrate exploratory study in the Furniture industry. *Decision Sciences*, 25, 669-689.
- Evan, W. M. & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75-93), Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). A primer soft modeling. Akron: Ohio, University of Akron Press.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with it unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- García De los Salmones, M. d. M., Herrero, A. & Rodríguez Del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Goklaney, S. (2016), CSR in hospitality industry: A comparative study of various hotels. In L. K. Guliani & S. Ahmad (eds.), *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 69-78), 6.
- Hayek, F. A. (1960). The corporation in a democratic society: in whose interest ought it and will it be run? In M. Anshen & G. L. Bach (1985), *Management and corporation* (pp. 99-117), Nueva York: McGraw-Hill.
- Huang, C., Yen, S., Liu, C., & Huang, P. (2014). The relationship among corporate social responsibility, service quality, corporate image and purchase intention. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(3), 68-84
- Jhamb, R. & Singh, G. (2016). Corporate social responsibility in hotel industry: Issues and challenges. In L. K. Guliani & S. Ahmad (eds.), *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 1-8), 1.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7, 297-317.
- Jiménez, M. A. & Gessa, A. (2010). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Revisión y análisis de la producción científica (2000-2010). *XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Córdoba, España.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.
- Law, K., et al. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional construct. *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Leal, A. & Roldán, J. (2001). Validación de un modelo de implantación de gestión de calidad total y su efecto en los resultados empresariales: Un estudio causal predictivo mediante análisis PLS (Partial Least Square). *X International Conference, European Association of Management and Business Economics* (pp. 541-555). Reggio Calabria, Italia.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, September- October, 41-50.

- Lynes, J. K. & Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavia Airlines. *Journal of International Management*, 14, 377-390.
- Luu, T. T. (2012). Corporate social responsibility, ethics, and corporate governance. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 547-560.
- Lu, T., Wei, X., & Li, K. (2015). Consumer responses to corporate social responsibility programs. *Nankai Business Review International*, 6(4), 364-380.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A crosscultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Martín, I. (2009). Sustainable development and responsible government: A study on nautical tourism in Andalusia. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, Dicembre, 30, 77-91.
- Martínez-Ferrero, J., Banerjee, S. & García-Sánchez, I. M. (2016). Corporate social responsibility as a strategic shield against costs of earnings management practices. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 305-324.
- Meckling, W. H. & Jensen, M. C. (1983). Reflections on the corporation as a social invention. *Midland Corporate Finance Journal*, 1, 6-15.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) (2012). Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. Disponible en: <http://www.tourspain.es/> (consultado el 02 Jul 2014).
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007). Plan del Turismo Español. Horizonte 2020. Disponible en: <http://www.tourspain.es/> (consultado el 02 Jul 2014).
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Orlitsky, M.; Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Pérez, A., et al. (2008). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista Asturiana de Economía*, (41), 127-147.
- Perrini, F., et al. (2006). Corporate social responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65-91.
- Perrow, C. (1997). Organizing for environmental destruction. *Organization and Environment*, 10, 66-72.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review*, 77, 121-130.
- Reich, R. B. (1998). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 40(2), 8-17.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: Práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, (65), 12-49.
- Rok, M. & Mulej, M. (2014). CSR-based model for HRM in tourism and hospitality. *Kybernetes*, 43(3/4), 346-362.

- Sacconi, L. (2005). Le ragioni della CSR nella teoria economica dell'impresa, CRS: verso un modello allargato di corporate governance. In Sacconi, L. (a cura di). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, (pp. 91-136), Roma: Bancaria.
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological Economics*, 68, 46-55.
- Sethi, S.P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues an evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Singh, J. (2016). Study of relation between CSR and employee engagement in hotel industry. En L. K. Guliani & S. Ahmad (eds.), *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 63-68), 5.
- Steger, U. (2006). Building a business case for corporate sustainability. In S. Schaltegger & M. Wagner (eds.), *Managing the business case for sustainability: The integration of social environmental and economic performance* (pp. 412-443), Greenleaf, Sheffield.
- Strukelj, T. & Suligoj, M. (2014). Holism and social responsibility for tourism Enterprise governance. *Kybernetes*, 43(3/4), 394-412.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: Revisión de la literatura científica. *Intangible Capital*, 14(2), 338-358.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Vogel, D. (2006). The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Nueva York: Free Press.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Tabla 1

Categorías de la RSC

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
<i>Responsabilidad Económica</i>
1. La organización actúa de forma que se maximicen las ganancias por accionista.
2. La organización se compromete a obtener tantos beneficios como sea posible.
3. Es importante mantener una fuerte posición competitiva.
4. Es importante mantener un elevado nivel de eficacia operativa.
5. Es importante que una compañía de éxito sea definida como aquella que es consistente en lo que respecta a los beneficios.
<i>Responsabilidad Legal</i>
1. La dirección de la empresa intenta siempre cumplir con la ley y con las expectativas del Gobierno.
2. Es importante ajustarse a las diferentes regulaciones federales, estatales y locales.
3. Es importante ser un ciudadano corporativo que respete la ley.
4. Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales.
5. Es importante proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requerimientos legales mínimos.
<i>Responsabilidad Ética</i>
1. Es importante actuar de forma consistente con las expectativas de los códigos sociales y las normas éticas.
2. Es importante reconocer y respetar las normas éticas o morales nuevas o aquellas que han evolucionado y han sido adoptadas por la sociedad.
3. Es importante evitar poner en peligro las normas éticas para lograr los objetivos de la compañía.
4. Es importante que el buen ciudadano corporativo sea definido como aquel que hace lo que se considera moral o ético.
5. Es importante reconocer que la integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del simple cumplimiento de las leyes y las regulaciones.
<i>Responsabilidad Discrecional o Filantrópica</i>
1. Es importante actuar de forma consistente con las expectativas filantrópicas de la sociedad.
2. Es importante ayudar a la cultura y al arte.
3. Es importante que los directivos y los empleados participen en actividades voluntarias y caritativas dentro de su comunidad local.
4. Es importante proporcionar ayuda a las instituciones educativas públicas y privadas.
5. Es importante ayudar voluntariamente a aquellos proyectos que pretenden mejorar la calidad de vida de una comunidad.

Fuente: Carroll (1979, 1991, 1999)

Tabla 2

Ficha técnica de la composición de la muestra

Ficha técnica de la composición de la muestra.	
Método de toma de información	Encuesta online vía web y telefónica
Tipo de preguntas	Preguntas con escala Likert y de diferencial semántico
Población objeto de estudio	150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación (117 españolas y 33 extranjeras)
Ámbito	Territorio español
Fecha de toma de la información	Mayo a septiembre de 2011
Muestra obtenida	61 (59 nacionales y 2 extranjeras)
Índice de respuesta	40,6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Variables latentes del modelo e indicadores

Constructos causa	Indicadores
Concepto	Cumplir la Ley (Cumpley); Sensibilidad a las necesidades del entorno (Sensient); Cuidar por los stakeholders (Cuistak).
Motivaciones	Capacidad atraer nuevos empleados (Capnuemp); Capacidad atraer recursos financieros (Caprecfros); Aumentar la cuota de mercado (Acuotm); Incentivos fiscales (Infis); Mejorar la imagen de la organización (Mejima); La cultura ética de la organización (Culetorg); Aumentar la satisfacción de los empleados (Aumsatem); Mejorar las relaciones con la comunidad local (Comloc); Cumplimiento de las obligaciones legales (Cumploleg); Presión de las autoridades públicas (Presautp); Presión de los accionistas (Presacc); Presión de clientes y proveedores (Prescyp); Presiones de la comunidad local (Prescoml); Presiones de ONG's (Preson); Relaciones con las autoridades públicas (Relautp); Relaciones con los inversores (Relainv); Relaciones con otras empresas (Relaemp); Actuación de la competencia (Actcomp); Aumentar la lealtad y satisfacción de los clientes (Alesatisf)
Obstáculos	Falta de información sobre el tema (Fainf); Falta de recursos económicos y humanos (Farrhh); Falta de tiempo (Falt)
Nivel de Desarrollo de la RSC	Responsabilidad Económica (RE): Maximización de las ganancias por accionistas (Maxgan); Consecución de beneficios (Benef); Importancia de mantener la posición competitiva (Fuposcom); Importancia de mantener elevados niveles de eficacia operativa (Eficop); Consistencia en los beneficios en compañías de éxito (Consbenef). Responsabilidad Legal (RL): Cumplimiento de las leyes y expectativas del Gobierno (Cumplex); Ajuste a las regulaciones federales, estatales y locales (Arefesloc); Importancia del buen ciudadano corporativo (Bcc); Producción o servicios ajustados a requerimientos legales (Ajusreqleg); Importancia producción ajustada requerimientos legales mínimos (Ajusreqmin). Responsabilidad Ética (RET): Actuación acorde a códigos sociales y normas éticas (Acoet); Reconocimiento y respeto a las normas éticas o sociales nuevas (Recresnorm); Respeto a las normas éticas en la consecución de objetivos (Resetob); Ser buen ciudadano corporativo (Cc); Comportamiento ético más allá del cumplimiento leyes (Ce). Responsabilidad Discrecional o Filantrópica (RD): Actuación en consistencia con expectativas filantrópicas (Acexpfil); Es importante ayudar a la cultura y al arte (Ca); Apoyo a la comunidad local de directivos y empleados (Dyeap); Apoyo a instituciones educativas públicas y privadas (Ainsed); Mejorar la calidad de vida de la comunidad participando en proyectos (Cvcom).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Evaluación de los modelos de medida

Constructo	Carga ítems	Fiabilidad compuesta	AVE
Concep	Sensient (0.945400); Cuistak (0.963300)	0.953317	0.910806
Motiv (2º orden)	VC: Capnuemp (0.945400); Caprecfros(0.972900); Acuotm(0.972900); Infis (0.879500); Mejima (0.793000); Aumsatem (0.925200); Comloc (0.891100). PS: Presautp (0.921600); Presacc (0.988300); Prescyp (0.988000); Prescoml (0.987700). RS: Relautp (0.975000); Relainv (0.983800); Relaemp (0.983800); Actcomp (0.748000). ET-ONG's: Culetorg (0.935400); Preson (0.935400)	Motiv (0.771080); VC (0.972563); PS (0.985490); RS (0.960609); ET-ONG's (0.933282)	Motiv (0.479231); VC (0.972563); PS (0.985490); RS (0.960609); ET-ONG's (0.933282)
Obst	Fainf (0.946800); Farrhh (0.947500); Falt (0.931500)	0.959872	0.888566
NivD (2º orden)	RE: Maxgan (0.983300); Benef (0.983300); Fuposcom (0.983300); Eficop (0.983300); Consbenef (0.9833). RL: Cumplex (0.999500); Arefesloc (0.999500); Bcc (0.999500); Ajusreqleg (0.999500); Ajusreqmin (0.999500). RET: Acoet (0.999300); Recresnorm (0.999300); Resetob (0.999300); Cc (0.999300); Ce (0.999300). RD: Acexpfil (0.999400); Ca (0.999400); Dyeap (0.999400); Ainsed (0.999400); Cvcom (0.999400)	NIVD (0.928735); RE (0.999500); RL (0.999800); RET (0.999871); RD (0.999072)	NIVD (0.765300); RE (0.998000); RL (0.999000); RET (0.994380); RD (0.995380)

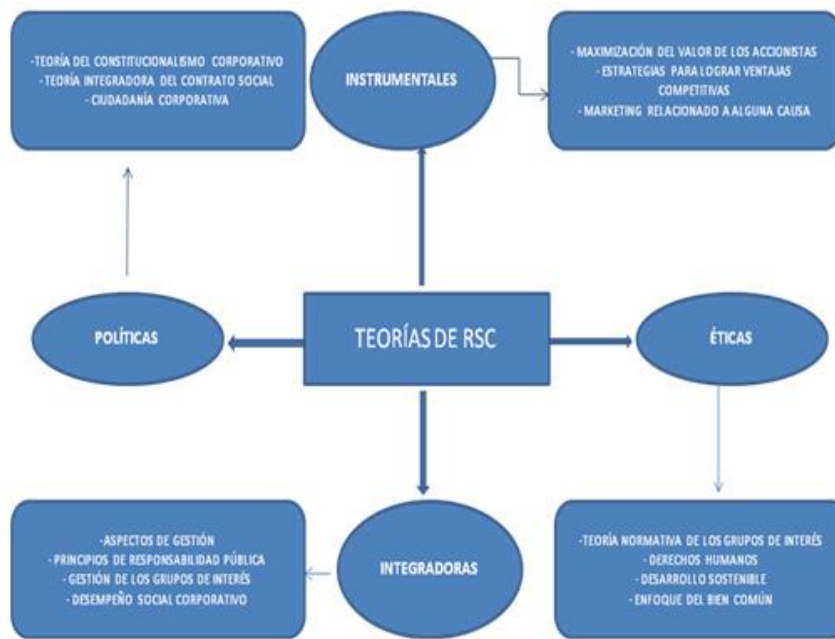
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Contraste de hipótesis del modelo

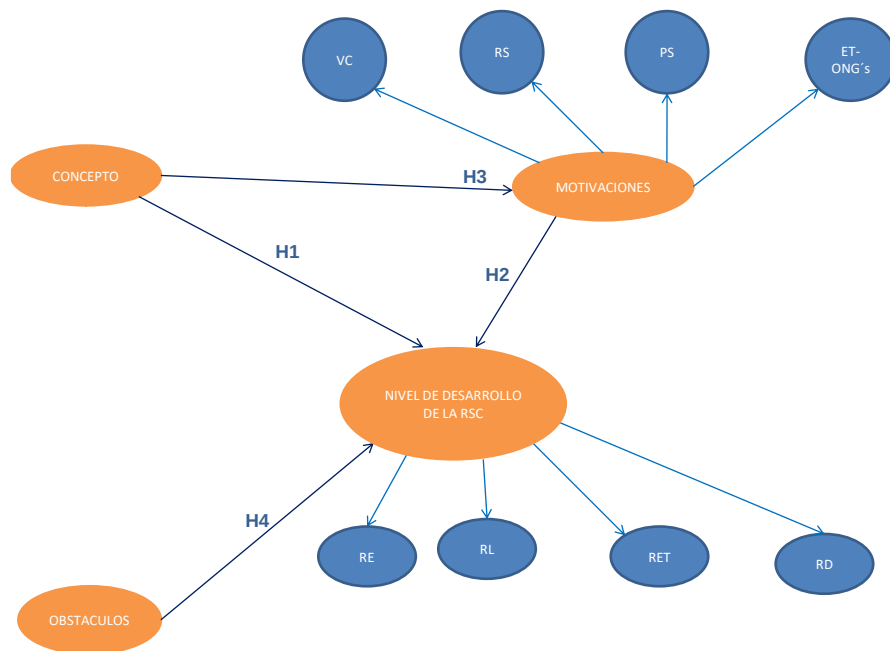
Hipótesis	Relaciones del modelo interno	Coeficientes path β	Nivel de significación y contraste
H1	Concep→NivD	0.184	Rechazada (relación eliminada en modelo de segundo orden)
H2	Motiv→NivD	0.211	Aceptada
H2a	VC→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H2b	RS→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H2c	PS→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H2d	ET-ONG's→NivD		Aceptada, por el análisis de cargas factoriales
H3	Concep→Motiv	0.459	Aceptada
H4	Obst→NivD	-0.199	Aceptada

Fuente: Elaboración propia



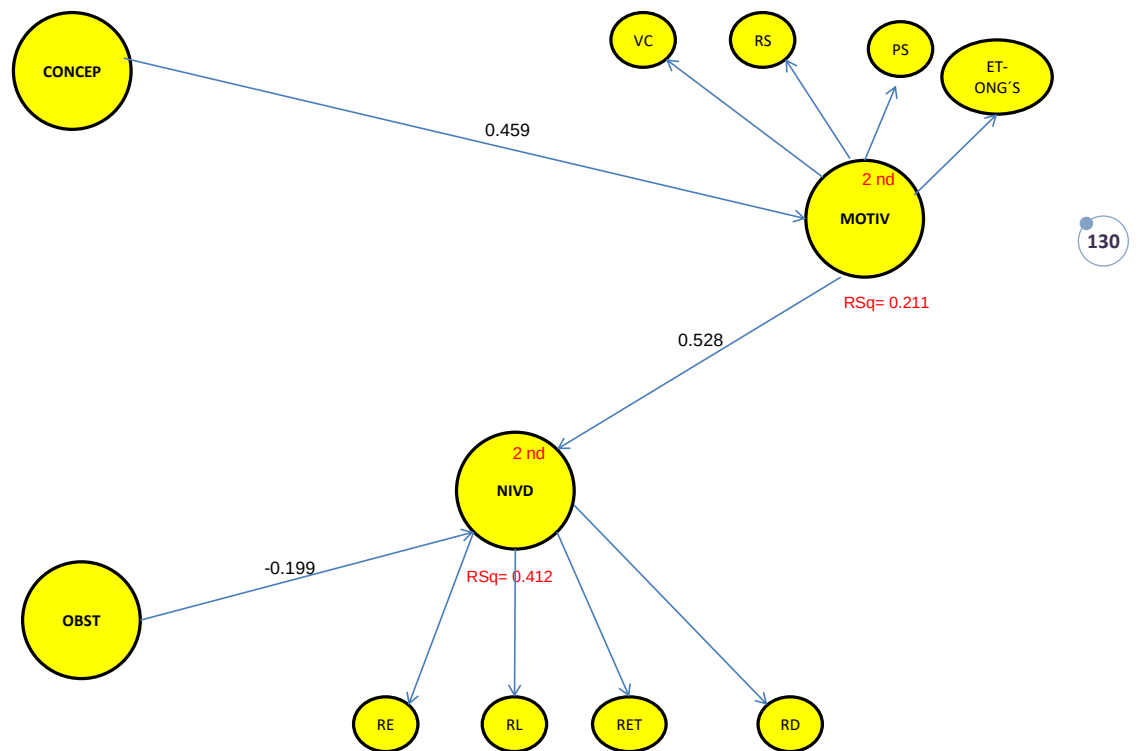
Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Teorías RSC



Fuente: Elaboración propia. Modelo de segundo orden.

Figura 2. Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSC



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Resultados del modelo estructural de segundo orden

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE GUANAJUATO DESDE ELEMENTOS MOTIVACIONALES

131

María Magdalena Balderas Ávila¹

Universidad de Guanajuato

Mónica Isabel Mejía Rocha²

Universidad de Guanajuato, Campus Guanajuato, DCEA

Ávila, M. M. B. & Rocha, M. I. M (2016). Administración de personal en la empresa turística en el municipio de Guanajuato desde elementos motivacionales. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(2), 131-173.

¹Alumna de la Maestría en Administración de Personal

²Profesor Investigador

Resumen

En esta presente investigación tiene la finalidad analizar de qué manera se lleva a cabo la administración del personal en una empresa turística en la ciudad de Guanajuato Capital desde los elementos motivacionales para el empleado que se proponen desde la organización. Al igual identificar elementos de acuerdo a las propuestas motivacionales que hacen los autores de dicha investigación; tales elementos motivacionales son, Según Maslow (1964), fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización que existen en la empresa para el empleado, factores higiénicos y factores motivacionales para el empleado en la organización (Herzberg, 1965) y los factores motivacionales de logro, afiliación y poder (McClelland, 1987). Este estudio se realizando en una empresa turística levantando un cuestionario al 80% de su plantilla de empleados. Dentro de los resultados principales del trabajo se pudo encontrar que la organización propone al empleado algunos de los elementos motivacionales y que estos toman a fin de desarrollar de una mejor sus tareas.

Palabras Clave: Administración de personal, Empresa turística, Necesidades del recurso humano, Hotel

Abstract

This present study aims to analyze how is carried out personnel management in a tourism business in the city of Guanajuato Capital from the motivational elements for the proposed employee from the organization. As Identify elements according to the motivational proposals made by the authors of this research; such motivational elements are, according to Maslow (1964), physiological, safety, social, esteem and self-actualization that exist in the company to the employee, hygiene factors and motivational for employees in the organization (Herzberg, 1965) and motivational factors of achievement, affiliation and power (McClelland, 1987). This study was conducted in a tourist company raising a questionnaire to 80% of its employee headcount factors. Among the main results of the work it could find that the employee organization proposes some of the motivational elements and they take to develop better their tasks.

keywords: Personnel management, Tourism business, Human resource needs, Hotel

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar como é feita a gestão do pessoal num negócio de turismo na cidade de Guanajuato, capital, a partir dos elementos motivacionais para o empregado propostos pela organização. Como Identificar os elementos de acordo com as propostas motivacionais feitas pelos autores desta pesquisa; tais elementos motivacionais são, de acordo com Maslow (1964), fisiológicos, de segurança, sociais, estima e auto realização que existem na empresa para o empregado, os fatores de higiene e motivacional para os funcionários na organização (Herzberg, 1965) e os fatores motivacionais de sucesso, afiliação e poder (McClelland, 1987). Este estudo foi realizado em uma empresa turística levantando um questionário a 80% dos seus elementos do quadro de pessoal. Entre os principais resultados do trabalho destaca-se que a organização propõe alguns dos elementos motivacionais aos seus empregados e que eles assumem para desenvolver melhor as suas tarefas.

Palavras-chave: Pessoal de gestão, Empresa de turismo, Necessidades de recursos humanos, Hotel

Introducción

En la administración del recurso humano una persona motivada puede influir de manera positiva en sus compañeros y con la Organización en general, de tal manera los empleados sentirán conformidad con las condiciones laborales en las que se desempeñan.

Se puede decir que la motivación laboral genera el comportamiento y/o conducta del individuo. “La conducta no es sólo un motivo, sino que es una diversidad de motivos que son dominantes acompañados de subordinados que actúan de una forma compleja” (Reeve, 1994).

Existen elementos motivacionales con el mismo peso que la retribución económica, esto, permite que el trabajador genere importancia en el desarrollo de sus tareas, aun cuando la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un valor importante para la motivación de los trabajadores. Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar de qué manera la administración de recursos humanos en una empresa planifica los elementos motivacionales para los trabajadores a fin de promover un mejor desempeño en su organización. La motivación de los trabajadores es parte esencial de una Organización para que esta pueda cumplir con sus objetivos Organizacionales (Quintanar, 2005).

Marco Teórico y Metodología

La motivación laboral surge a partir de los conflictos organizacionales como: la baja productividad, falta de interés en las actividades laborales, rotación de personal, falta de remuneración económica, mala comunicación entre jefes y subordinados entre otros. Las relaciones humanas juegan un papel importante debido a que impactan en el comportamiento de las personas y detonan en el ámbito laboral, logrando el equilibrio en los fines patronales y de los trabajadores. (Velasco, Bautista, Sánchez & Cruz, 2011).

La motivación puede ser vista como un resultado hipotético el cual se encarga de buscar los factores determinantes del cambio conductual de los individuos (Gutiérrez, Sandoval, Pereira y Caycedo, 1994). El análisis de la motivación se puede definir como “la búsqueda de las condiciones previas al comportamiento energizado y dirigido”. (Reeve, 1994). Según Hernández y Prieto (2002), la motivación ha tenido diferentes denominaciones o enfoques: pulsiones, necesidades, instintos, refuerzos, intereses, emociones, estímulos, etc.

La motivación no manifiesta solamente escenarios positivos también debe de incluir y satisfacer necesidades básicas como dolor, hambre, angustia, miedo, ansiedad, etc. que son parte del comportamiento del ser humano. (Reeve, 2003). Puede considerarse como una serie de procesos que el individuo debe de tener para el cumplimiento de sus metas y que requieren de dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo. (Robbins, 2004). Puede considerarse que un individuo está motivado cuando este es capaz de realizar sus tareas sin mucho esfuerzo y sin pereza; para algunas personas el trabajo

suele ser desagradable, para otros muy agradable y motivador todo depende de las situaciones, preferencias y /o necesidades que los individuos requieran.

Algunos individuos buscan en el trabajo satisfacer necesidades de autoestima, reconocimiento social y profesional de esta manera logran liberar sus frustraciones personales y profesionales. Si el ser humano no es reconocido en algún lugar por ende siempre irá en busca del éste para satisfacer sus necesidades de autoestima y afecto (Espada, 2006).

En la teoría motivacional de Taylor se afirmó que el comportamiento del ser humano se generaba por medio de las remuneraciones salariales y materiales de trabajo, dando esto, origen al concepto *homo economicus*. Contrario a lo anterior, Elton Mayo⁴ aseguro que los individuos requieren también estímulos inmateriales tales como el reconocimiento social o de su grupo, siendo además estos elementos base para el desarrollo de la eficiencia en las Organizaciones. (Wren & Greenwood, 1999)

Teorías de Contenido Motivacional

En la tabla 1 mencionaremos el contenido de las teorías motivacionales para el presente trabajo.

Teorías motivacionales

Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow, 1954).

La motivación es definida como el conjunto de necesidades que están organizadas jerárquicamente que las posee el ser humano de acuerdo al valor e importancia que le da cada persona en función de sus necesidades o circunstancias. Expuso una teoría motivacional de acuerdo a las necesidades de los individuos y las clasifica en niveles de acuerdo a la importancia y el valor que le dan los seres humanos. La jerarquía de necesidades está representada con una pirámide. En la parte inferior se encuentran las necesidades fisiológicas y en la parte superior las necesidades de autorrealización (Maslow, 1943), Siendo estas de acuerdo a la jerarquización de necesidades son: Las necesidades fisiológicas representan la necesidad primaria porque son esenciales para el ser humano como la alimentación, sed, sueño, reposo, deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están vinculadas con necesidades indispensables para la supervivencia del ser humano. Se dice que dichas necesidades son las encargadas de regular el comportamiento. Cuando todas las necesidades no logran cumplirse en su totalidad el ser humano siempre buscará la necesidad primordial para satisfacer su

⁴ Sus investigaciones se centraban en las condiciones familiares y laborales del personal, considerando que estos elementos eran factores de impacto en la rotación de personal en la productividad, así como las enfermedades psíquicas. Con base a lo anterior se dio a la tarea de identificar de qué manera se puede aumentar la productividad y mantener el equilibrio en grupos de trabajo. Para lo anterior asevero que debe existir personas especialistas en las organizaciones a fin de atiendan de manera óptima las relaciones humanas dentro de estas, cuando esto se podrá constar con empleados con un sentir de seguridad, reconocimiento y satisfacción, condiciones que permitirán a este desempeñarse de manera colaborativa y comprenda hacia el logro de los fines organizacionales.

necesidad y lograr la supervivencia. La segunda necesidad es la seguridad, el ser humano busca la protección, seguridad, protección contra situaciones de riesgo o peligro, esta necesidad surgirá a partir de cuándo la primera necesidad este satisfecha. Tiene gran relevancia para la conducta del ser humano en una Organización porque está siempre buscará la estabilidad y la protección en el empleo. Las necesidades sociales es otra de las necesidades que se clasifican en la pirámide dando lugar a que si el ser humano satisface las necesidades fisiológicas y las de seguridad surgen estas, se relacionan con la integración, asociación, aceptación en un grupo de personas las cuales son capaces de transmitir afecto, amistad, comprensión, empatía hacia los demás. En nuestra sociedad es requerida dicha necesidad porque si no es satisfecha produce la inadaptabilidad, soledad y rechazo social.

La jerarquía de necesidades conjetura algunos aspectos importantes, se dice que cuando un nivel primario es satisfecho deja de ser motivador y en seguida surge el nivel o necesidad siguiente el más elevado. No todas las personas logran satisfacer la necesidad más elevada debido a su estilo de vida pero también algunas personas no logran satisfacer las necesidades sociales y de autoestima al igual que otras no satisfacen por completo necesidades básicas y de seguridad por lo que existe una variabilidad en los seres humanos en cuanto a la satisfacción de necesidades. Cada persona se dice que tiene más de una motivación, nunca terminan de satisfacerse plenamente del todo.

Teorías motivacionales (Herzberg, 1959).

A partir de sus investigaciones concluyó que existen dos elementos que producen en los empleados satisfacción y no satisfacción los nombro: factores higiénicos (extrínsecos) y motivadores (intrínsecos). Los factores higiénicos son aquellos que se localizan en el ambiente rodeado de personas e incluyen las condiciones donde desempeñan las actividades laborales. Los factores de higiene abarcan salarios, supervisión, relaciones interpersonales, prestaciones, seguridad en el empleo, prácticas administrativas, políticas o reglamentos, el clima laboral entre empleados y la Organización. El segundo factor es el motivador o intrínseco se asocia con el contenido del puesto de trabajo y las actividades que desempeña el empleado. Los factores emocionales abarcan la responsabilidad en el puesto, reconocimiento, progreso, oportunidades hasta llegar a la autorrealización (Herzberg, 1959).

Dicho autor hace una relación con la pirámide de jerarquización de necesidades a partir de (Maslow, 1954) asociando la satisfacción y no satisfacción de las necesidades llama también factores de satisfacción aquellos cuando el comportamiento es óptimo (Herzberg, 1959).

De los postulados anteriores se diseñó un cuestionario a fin de medir los elementos motivacionales identificados por los empelados dentro de la organización (Tabla 2).

Resultados

- A cada departamento se aplicaron las mismas preguntas (Cuadro 1) a fin de lograr los objetivos de la investigación.
- Estas encuestas fueron contestadas por personas que actualmente desempeñan actividades laborales en diferentes áreas de esta empresa Turística, pues serán directamente quienes observen y realicen si realmente se sienten motivadas. Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de resultados.
- Las características esenciales de las personas entrevistadas son las siguientes:
- Edad: las edades de los participantes son las siguientes: 24, 25, 26, 27, 38 y 58 años, por lo cual deducimos que la edad promedio es de 33 años.
- Sexo: una equivalencia de mujeres y hombres.

138

Población y Muestra

La platilla general del hotel está conformada de 101 empleados para integrar una muestra que diera el 95% de fiabilidad cada uno $\pm 5\%$ de error eran suficientes 81 empleados, para la muestra real del presente estudio se conformó por 88 empleados, lo anterior deduce que se trata de una muestra representativa.

Se les aplicaron encuestas a las siguientes áreas:

- División de Cuartos: 29 empleados
- Mantenimiento: 1 empleado
- Administración: 12 empleados
- Alimentos y Bebidas: 17 empleados
- Cocina: 14 empleados
- Seguridad : 9 empleados
- Ejecutivos: 6 empleados

De acuerdo con el total de encuestas realizadas logramos identificar cuáles son los elementos motivacionales en la Organización. Dichos elementos identificados en la Organización son: Seguridad en el empleo, entorno en el trabajo, herramientas de trabajo, capacitación, seguridad e Higiene, alimentos, comunicación y pertenencia. Esta Figura representa los porcentajes generales de todas las áreas de la Organización obtenidos de acuerdo al resultado de las encuestas aplicadas, con base a la Figura generada identificamos que la seguridad e higiene es el elemento motivacional con mayor porcentaje 89.11% y el elemento motivacional con porcentaje menor es la seguridad en el empleo con un resultado de 64.39%.

Organización

En esta área de división de cuartos se realizaron el mayor número de encuestas aplicadas a los empleados, logrando identificar que la seguridad en el empleo con un 75.56% requiere un mayor enfoque para que este elemento no llegue a afectar la

motivación de los empleados en la Organización, debido a que es el porcentaje menor dentro de nuestros resultados en esta área. Y en cuanto al resultado con mayor aceptación con un 93.39% es la seguridad e Higiene como un elemento clave e importante para la motivación de sus empleados en esta área.

Aunque en esta área de mantenimiento solo se entrevistó a una persona se puede observar que para dicho empleado no existe una seguridad en el empleo, el porcentaje es de 0.00% lo que representa es que este elemento motivacional está afectando en la motivación del empleado en esta área. En el entorno en el trabajo otro elemento motivacional genera un resultado aceptable del 83.33%. En los demás elementos motivacionales restantes de acuerdo a los resultados generados el porcentaje es el 100 %, esto quiere decir que la Organización está cumpliendo en su totalidad con la motivación de este empleado.

De acuerdo con los resultados generados en esta área de Administración el elemento motivacional con menor porcentaje es de 65.97%, el cual son los alimentos, es necesario atender en esta área este elemento, dado que esta es una necesidad primordial que se debe satisfacer para la influencia de la motivación en los empleados.

Como elemento motivacional clave para esta área son las herramientas de trabajo, debido a que es porcentaje mayor es de 95.37%, por lo tanto, este elemento motivacional permite facilitar el desarrollo de actividades y al mismo tiempo convirtiéndose en una motivación para los empleados en esta área.

En el área de alimentos y bebidas de acuerdo a los resultados generados el elemento con menor porcentaje es la seguridad en el empleo dando como resultado un 58.82% lo que está generando que afecte la motivación de los empleados. Por lo contrario, el elemento con el porcentaje mayor en esta área es el entorno en el trabajo con un 86.76% por lo que este elemento es clave para que el empleado se sienta motivado. Los demás elementos motivacionales restantes están dentro de un rango aceptable.

En el área de cocina los elementos motivacionales en cuanto a resultados con menor porcentaje son: herramientas de trabajo con 46.03%, seguridad en el empleo con 52.38% y pertenencia con 53.17%, particularmente se observa que esta área se tiene más problemas con sus elementos motivacionales lo que está repercutiendo en su desarrollo de sus actividades laborales y motivación en la Organización. Los elementos motivacionales como el entorno en el trabajo tienen un porcentaje de 89.88%, capacitación con 90.95%, Seguridad e Higiene con 80.95%, alimentos 73.21% y comunicación con 73.21% de acuerdo a los resultados generados están en un porcentaje aceptable para que se de la motivación en los empleados es esta área.

En el área de Seguridad el elemento motivacional de acuerdo con los resultados obtenidos con menor porcentaje es la seguridad en el empleo generando un resultado de 55.56%, dicho elemento está generando problemas para la motivación de los empleados esta área. Y los elementos cubiertos al 100% por parte de la Organización son: Seguridad e Higiene y Comunicación.

Los demás elementos motivacionales restantes tienen un porcentaje aceptable para la motivación de los empleados en dicha área.

En esta área donde están los ejecutivos se analiza que el elemento con menor porcentaje son las herramientas de trabajo teniendo como porcentaje un 44.44% por lo que está repercutiendo en la motivación de los empleados en esta área.

Como elemento clave para que los empleados se sienta motivados en esta área de acuerdo a los resultados obtenidos con un porcentaje de 95.83% es el entorno en el trabajo, por consiguiente, los demás factores como: seguridad en el empleo, capacitación, seguridad e higiene, alimentos, comunicación y pertenencia está en un rango aceptable para la motivación en esta área.

La seguridad en el empleo la clasificamos como un factor motivador según Herzberg, es un elemento que de acuerdo a los resultados obtenidos tiene el menor porcentaje en comparativa a los demás elementos motivacionales lo que quiere decir que la Organización no está cubriendo de manera aceptable este elemento que es necesario para la motivación de sus empleados así que pone en riesgo el cumplimiento de objetivos en la Organización. Consideramos que el empleado de esta Organización necesita tener seguridad y sentir estabilidad en su trabajo para que pueda desarrollarse de mejor manera en sus actividades laborales. El área con menor porcentaje es mantenimiento teniendo un 0.00% seguida del área de cocina con un 52.38%.

En el entorno del trabajo lo clasificamos como un factor de Higiene de acuerdo a Herzberg y que es uno de los elementos según los resultados con mayor satisfacción que tienen los empleados en la Organización y por lo tanto es un elemento que se cubre de manera aceptable. El área que tiene mayor satisfacción con este elemento motivacional es la de los ejecutivos con un porcentaje de 95.83%.

Las herramientas de trabajo las clasificamos como un factor Higiénico de acuerdo a Herzberg porque se encuentran dentro del entorno del trabajo y de acuerdo a los resultados obtenidos este elemento está dentro de un rango aceptable lo cual quiere decir que la Organización cubre con este elemento para la motivación de sus empleados. El área con mayor satisfacción con este elemento motivacional es mantenimiento cubriendo al 100% seguida el área de seguridad con un 96.30%. Ejecutivos tiene un porcentaje bajo del 44.44% no cubriéndose del todo en esta área el elemento motivacional.

La capacitación de acuerdo a la pirámide de Maslow la clasificamos como una necesidad de autorrealización, Herzberg como un factor motivador y McClelland como un factor de logro debido a que el empleado busca realizar de mejor manera sus actividades con la finalidad de que se le reconozca su trabajo por lo que está Organización cubre de manera aceptable este elemento para la motivación de sus empleados, según los resultados obtenidos. En el área de mantenimiento se cubre en su totalidad este elemento motivacional, seguida del área de división de cuartos con un 91.49%.

La seguridad e Higiene de acuerdo a la pirámide de Maslow es una de las necesidades básicas clasificada en una necesidad de Seguridad y como un factor de Higiene según Herzberg, considerando que este elemento es muy importante debido a que es primordial para el bienestar físico de las personas, de acuerdo con los resultados es el elemento que tiene una mayor satisfacción según sus empleados a su vez cubre de

manera muy favorable las expectativas Organizacionales para que se genera la motivación laboral. El área de mantenimiento y seguridad tienen un porcentaje de 100% por lo que la Organización cubre la totalidad de este elemento motivacional en estas áreas.

Los alimentos son necesidades fisiológicas de acuerdo a la pirámide de Abraham Maslow por lo tanto esta Organización cubre de manera aceptable este elemento de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación. En el área de mantenimiento se cubre este elemento motivacional al 100% seguida por el área de seguridad con un 94.44%.

La comunicación de acuerdo a la pirámide de Maslow es parte esencial, la cual la clasifica como una necesidad de relación social, Herzberg la clasifica como un factor higiénico y McClelland como un factor de afiliación, lo cual es un elemento que tiene un porcentaje aceptable y la Organización cubre de manera positiva este elemento para la motivación de los empleados. El área de mantenimiento cubre en su totalidad con un 100% este elemento motivacional seguida el área de ejecutivos con un 93.06%.

La pertenencia según la pirámide de Abraham Maslow la clasificaríamos como una necesidad social y de autoestima, con Herzberg como un factor motivacional y con McClelland como un factor de afiliación, es importante que el empleado se sienta identificado y que conozca a la Organización, además de sentirse parte de la Organización, también lograr relacionarse con las demás personas, de acuerdo a los resultados obtenidos está dentro de un rango aceptable lo cual quiere decir que la Organización cubre de manera positiva este elemento para que el empleado se sienta motivado.

Conclusiones

Al pretender realizar cambios de mejoramiento a una Organización suele ser retador y complejo, debido a que el empleado juega un papel muy importante en la Organización es por eso que debe estar motivado para que la Organización cumpla con sus objetivos.

Es de suma importancia formular estrategias que lleven a la motivación laboral de los empleados, ya que si no se mantiene a un empleado motivado esto repercute en la productividad y cumplimiento de objetivos propuestos, desintegra al personal y lleva a un porcentaje considerable de rotación de los mismos, generando gastos innecesarios y mala reputación a la Organización.

La motivación genera y produce un ambiente agradable de trabajo, propicia la satisfacción del personal que no solo labora en una Organización, sino que se vuelve parte de ella; produciendo un sentimiento de pertenencia, satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores de la Organización.

Es importante un acercamiento y accesibilidad con los colaboradores ya que se logra conocer de primera mano las necesidades y sentir de las personas para detectar elementos motivacionales en una Organización.

La Organización tiene como objetivo determinar el origen de las necesidades, deseos y expectativas del talento humano, ya que este es el medio de promover el desarrollo personal con miras a mejorar la productividad. Siempre con el mismo resultado recíproco de ganar –ganar.

El objetivo principal de una estrategia de motivación es establecer y mantener principios y valores corporativos que orientan a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la Organización.

Se debe alcanzar un nivel de compromiso, disposición y cooperación del equipo de trabajo para que garantice un alto grado de motivación; satisfaciendo sus necesidades, aspiraciones e intereses particulares.

Para que una estrategia de motivación de resultado, la organización siempre debe tener presente que no solo las personas trabajan por una remuneración económica, sino que existen otros factores que desean satisfacer para sentirse plenos, como lo son los expuestos en la presente investigación: el sentido de pertenencia, seguridad en el empleo, capacitación, seguridad e higiene, alimentos, comunicación, etc.

La aplicación de encuestas realizadas nos generó información para identificar los elementos motivacionales para el empleado que se proponen desde la organización. A su vez logrando identificar y relacionar los elementos motivacionales con los autores que proponen necesidades y factores que influyen en la motivación.

De acuerdo a los autores citados en esta investigación logramos obtener los elementos propuestos para generar un resultado, especificando que elementos benefician y que elementos que perjudican para la motivación de los empleados en dicha Organización.

En esta investigación logramos concluir que la retribución económica no solo es un elemento primordial para que un empleado se sienta motivado, sino que existen más elementos esenciales para la motivación de los empleados en esta Organización, como fueron los propuestos en esta investigación: Seguridad en el empleo, entorno en el trabajo, herramientas de trabajo, capacitación, alimentos, comunicación y pertenencia, por lo que estos elementos identificados ayudarán al cumplimiento de objetivos de la Organización.

En general consideramos que las Organizaciones deberían de tomar en cuenta el comportamiento de sus empleados porque de ellos depende una gran parte del desarrollo y crecimiento de está y más hablando de motivación que es un factor importante para el bienestar de una Organización.

Se puede afirmar que una persona motivada es capaz de lograr todo lo establecido es por eso que las Organizaciones deberían identificar los elementos que ayudan a la motivación de los empleados.

Trabajo que forma parte de un trabajo de investigación general para la obtención de grado de Licenciatura de la alumna autora, en tesis dirigida por la profesora autora

Referencias

- Altamirano, J. V. (1991). *Métodología de la investigación*. México D.F: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Editorial Díaz de Santos.
- Gutiérrez, C, Sandoval, M, Pereira, C, & Caycedo, C. (1994). La teoría de Premack y el análisis motivacional. *Suma psicológica*, 1, 26-37
- Hernández, M & Prieto, C. (2002). Un acercamiento a la motivación. In M. Hernández, *Motivación animal y humana*, México: Manual Moderno.
- Herzberg F., Bernard M. & Bárbara S. (1959). *The motivation to work*. NY: John Wiley y Sons.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. & García, N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper y Row.
- McClelland, D. (1953). The achievement motive. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- Monte, M. J. (2002). ¿Sabes estudiar? España.
- Munich & Angeles. (2005). Métodos y técnicas para la investigación. In L. M. Angeles, *Los mejores métodos y técnicas en la investigación* (pp. 189-197). México: Trillas.
- Montoya, A. (1999). *La estabilidad en el empleo: recuperación de un principio*. Revista del ministerio del trabajo y asuntos sociales.
- Quintanar, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. Tesis para la obtención de grado de Lic. en Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción* (3 ed.). México: McGraw-Hill.
- Reza. (1997). Ciencia y Metodología. In B. Reza, *Ciencia y Metodología en la investigación* (pp. 47-49). Edo. de México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Sampieri, A. (2003). Metodología de la investigación. In Sampieri, *Herramientas para la investigación* (pp. 45-48). México: Mc Graw Hill.
- Pick, S. Y. (1992). In A. L. López, *¿Como investigar en ciencias sociales?* (pp. 32-39). D.F: Trillas.
- Zorrilla, S.(1994), *Introducción a la metodogía de la investigación* (pp. 44-45). Mexico: D.F: Leones.
- Padua, J. (1992). *Métodología de la investigación*. Investigación aplicada en Ciencias Sociales. Edo. de México: Culturas.
- Sikula, A. (1976). *Personnel Administration and Human Resources Management*, Nueva York: John Wiley y Sons.
- Wren, D. & Greenwood, G. (1999) *Los innovadores de las grandes organizaciones*. Mexico: Oxford.

Tabla 1

Teorías que respaldan la presente investigación.

Elton Mayo	Maslow	Herzberg	McClelland
Con base a sus estudios de caso observa algunos factores claves para la motivación laboral y las Relaciones Humanas.	Parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.	Menciona dos factores motivacionales: Higiénicos y Motivacionales	Investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; Logro, Poder y Afiliación.

144

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Resultados generales

Elementos motivacionales	Porcentaje
Seguridad en el empleo	64.39%
Entorno en el trabajo	88.83%
Herramientas de trabajo	82.25%
Capacitación	85.23%
Seguridad e Higiene	89.11%
Alimentos	82.77%
Comunicación	85.42%
Pertenencia	74.75%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Resultados por departamento

ELEMENTOS PORCENTAJE	MOTIVACIONALES
Seguridad en el empleo	73.56%
Entorno en el trabajo	87.64%
Herramientas de trabajo	75.48%
Capacitación	91.49%
Seguridad e Higiene	93.39%
Alimentos	88.79%
Comunicación	87.36%
Pertenencia	76.63%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Mantenimiento

Factores motivacionales	Porcentaje
Seguridad en el empleo	0.00%
Entorno en el trabajo	83.33%
Herramientas de trabajo	100.00%
Capacitación	100.00%
Seguridad e Higiene	100.00%
Alimentos	100.00%
Comunicación	100.00%
Pertenencia	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Administración

Factores motivacionales	
Porcentaje	
Seguridad en el empleo	66.67%
Entorno en el trabajo	91.67%
Herramientas de trabajo	95.37%
Capacitación	76.11%
Seguridad e Higiene	93.75%
Alimentos	65.97%
Comunicación	86.11%
Pertenencia	80.56%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Alimentos y bebidas

FACTORES MOTIVACIONALES	PORCENTAJE
Seguridad en el empleo	58.82%
Entorno en el trabajo	86.76%
Herramientas de trabajo	73.86%
Capacitación	80.00%
Seguridad e Higiene	84.31%
Alimentos	73.53%
Comunicación	80.39%
Pertenencia	76.47%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Cocina

FACTORES MOTIVACIONALES	PORCENTAJE
Seguridad en el empleo	52.38%
Entorno en el trabajo	89.88%
Herramientas de trabajo	46.03%
Capacitación	90.95%
Seguridad e Higiene	80.95%
Alimentos	88.10%
Comunicación	73.21%
Pertenencia	53.17%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Seguridad elemento de motivación

SEGURIDAD EN EL EMPLEO	PORCENTAJE
DIVISIÓN DE CUARTOS	73.56%
MANTENIMIENTO	0.00%
ADMINISTRACION	66.67%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	58.82%
COCINA	52.38%
SEGURIDAD	55.56%
EJECUTIVOS	83.33%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Entorno laboral

ENTORNO EN EL TRABAJO PORCENTAJE	
DIVISIÓN DE CUARTOS	87.64%
MANTENIMIENTO	83.33%
ADMINISTRACION	91.67%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	86.76%
COCINA	89.88%
SEGURIDAD	87.04%
EJECUTIVOS	95.83%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Motivación por herramientas de trabajo

HERRAMIENTAS DE TRABAJO	PORCENTAJE
DIVISIÓN DE CUARTOS	75.48%
MANTENIMIENTO	100.00%
ADMINISTRACION	95.37%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	73.86%
COCINA	46.03%
SEGURIDAD	96.30%
EJECUTIVOS	44.44%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.

Capacitación como motivación

CAPACITACIÓN	PORCENTAJE
DIVISIÓN DE CUARTOS	91.49%
MANTENIMIENTO	100.00%
ADMINISTRACION	76.11%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	80.00%
COCINA	90.95%
SEGURIDAD	90.37%
EJECUTIVOS	64.44%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Seguridad e higiene

SEGURIDAD E HIGIENE	PORCENTAJE
DIVISIÓN DE CUARTOS	93.39%
MANTENIMIENTO	100.00%
ADMINISTRACION	93.75%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	84.31%
COCINA	80.95%
SEGURIDAD	100.00%
EJECUTIVOS	73.61%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Alimentación como motivador

ALIMENTOS	PORCENTAJE
DIVISIÓN DE CUARTOS	88.79%
MANTENIMIENTO	100.00%
ADMINISTRACION	65.97%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	73.53%
COCINA	88.10%
SEGURIDAD	94.44%
EJECUTIVOS	80.56%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Comunicación como motivador

COMUNICACIÓN	PORCENTAJE
DIVISIÓN DE CUARTOS	87.36%
MANTENIMIENTO	100.00%
ADMINISTRACION	86.11%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	80.39%
COCINA	73.21%
SEGURIDAD	100.00%
EJECUTIVOS	93.06%

Fuente: Elaboración propia



Figura 1. Resultados Globales (Fuente: Elaboración Propia)

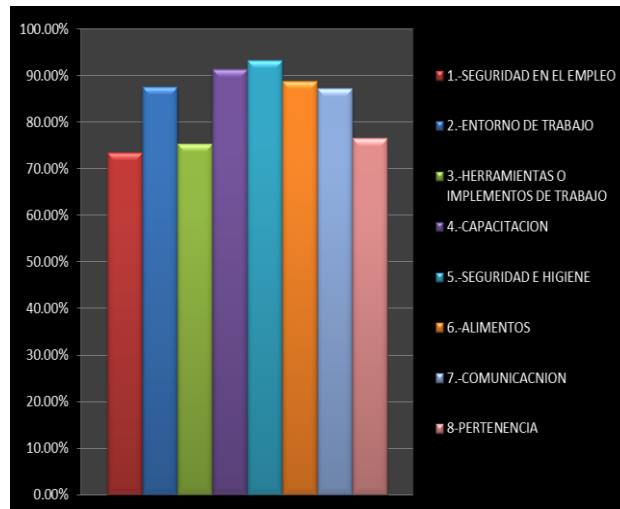


Figura 2. Resultados generales en el área de División Cuartos (Fuente: Elaboración Propia)

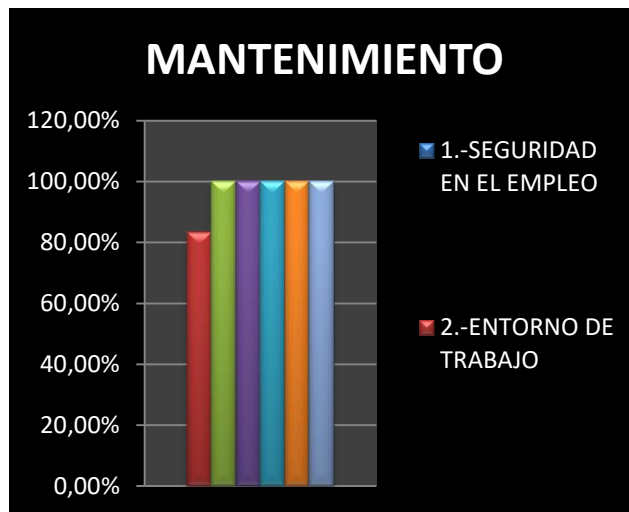


Figura 3. Resultados generales en el área de Mantenimiento (Fuente: Elaboración Propia)

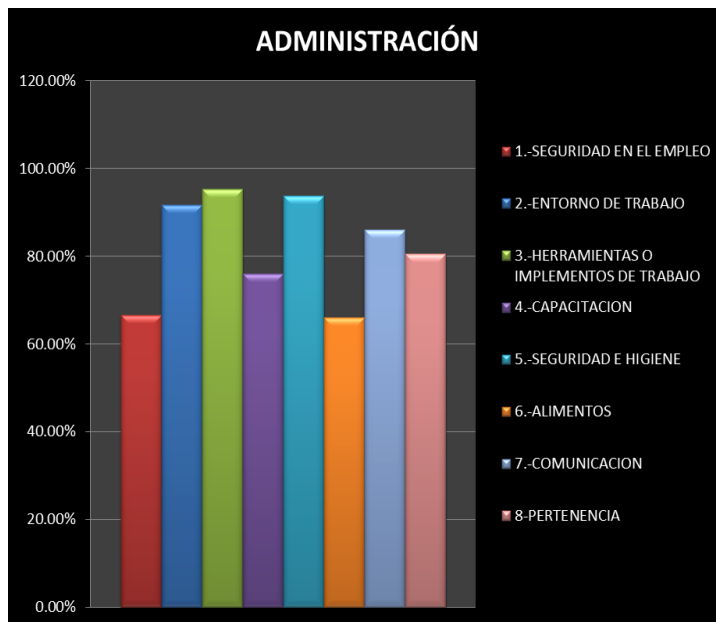


Figura 4. Resultados generales en el área de Administración (Fuente: Elaboración Propia)

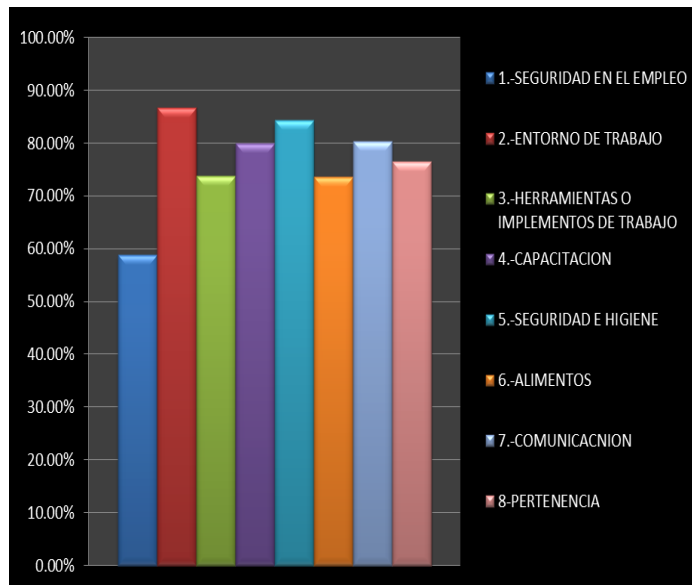


Figura 5. Resultados generales en el área de Alimentos y bebidas

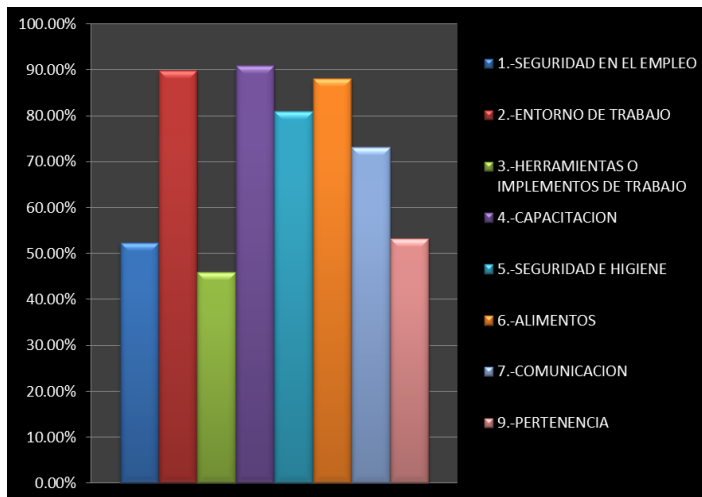


Figura 6. Resultados generales en el área de Cocina

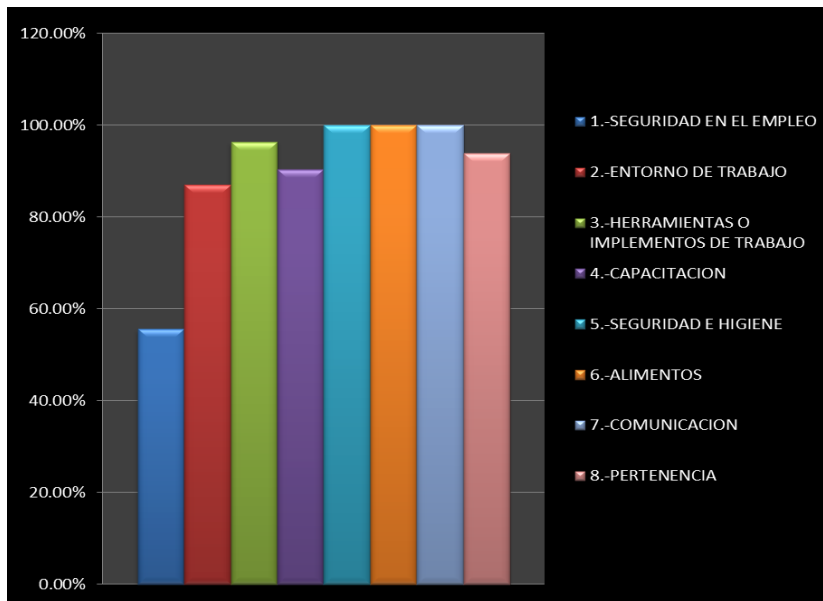


Figura 7. Resultados generales en el área de Seguridad

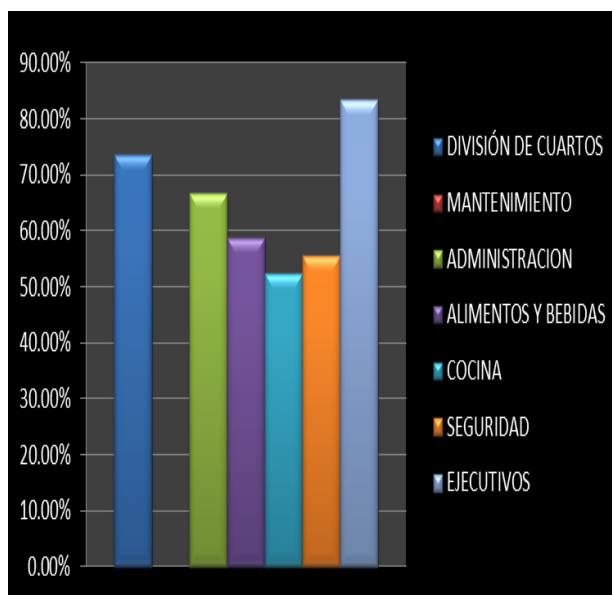


Figura 8. Resultados generales en el área de Ejecutivos

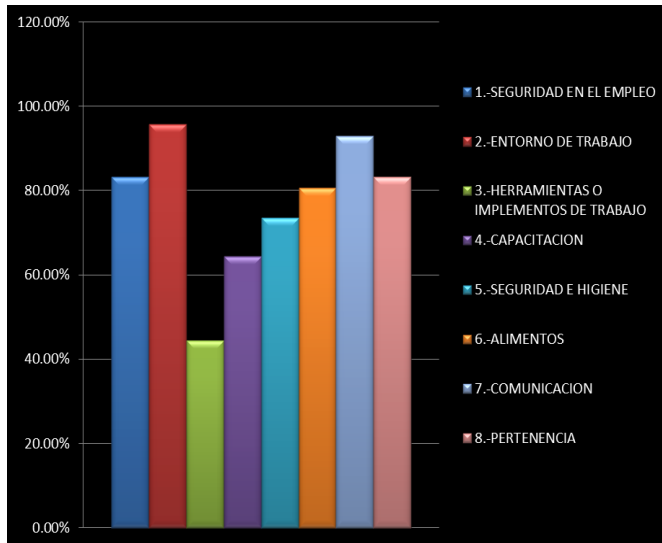


Figura 9. Resultados generales de Seguridad en el empleo como elemento motivador

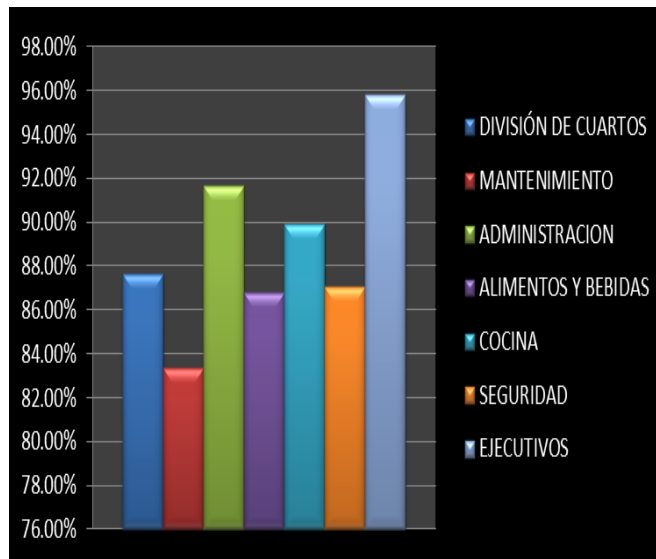


Figura 10. Resultados generales de entorno en el trabajo como elemento motivador.

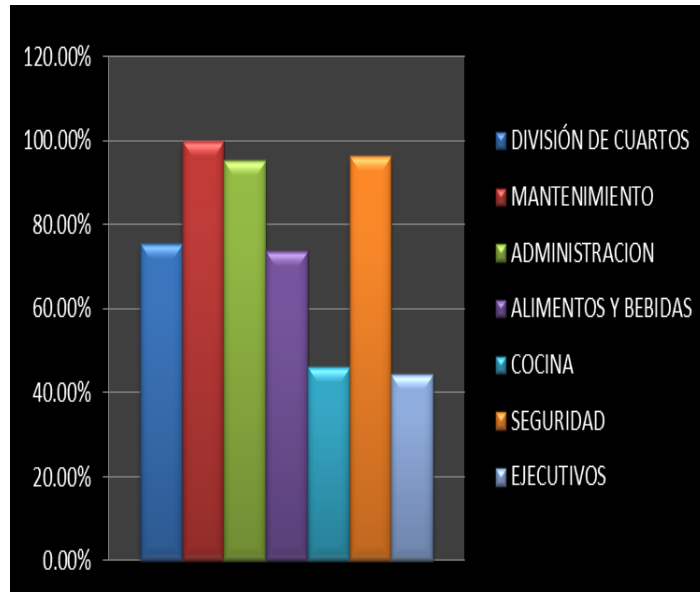


Figura 11. Resultados generales de herramientas de trabajo como elemento motivador

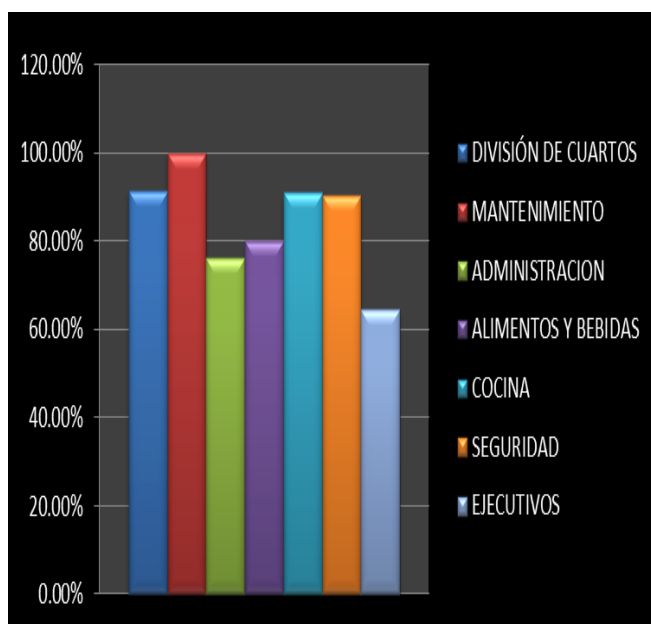


Figura 12. Resultados generales de capacitación como elemento motivador (Fuente: Elaboración Propia)

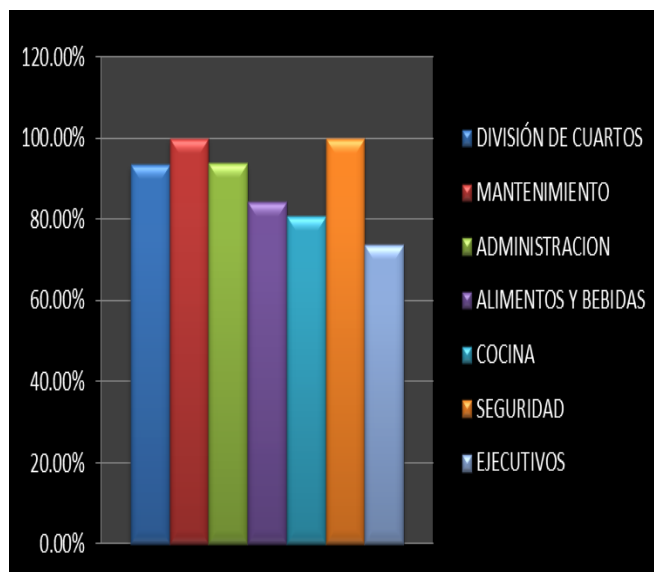


Figura 13. Resultados generales de Seguridad e Higiene como elemento motivador.
(Fuente: Elaboración Propia)

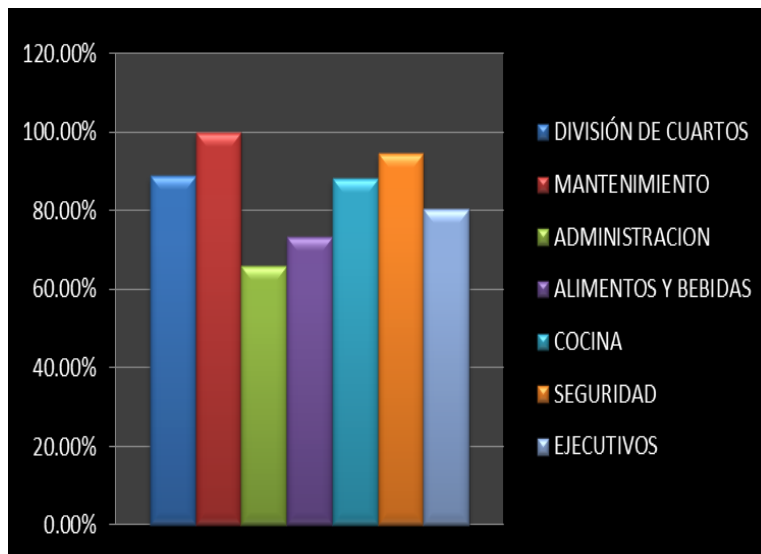


Figura 14. Resultados generales de Alimentos como elemento motivador. (Fuente: Elaboración Propia)

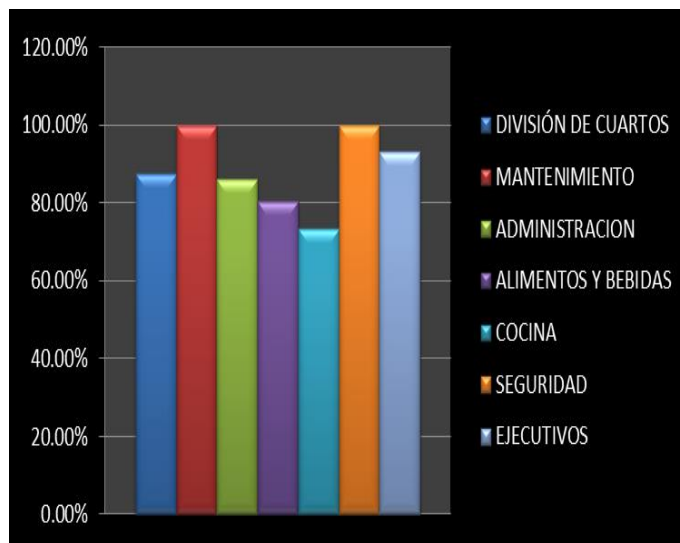


Figura 15. Resultados generales de Comunicación como elemento motivador. (Fuente: Elaboración Propia)

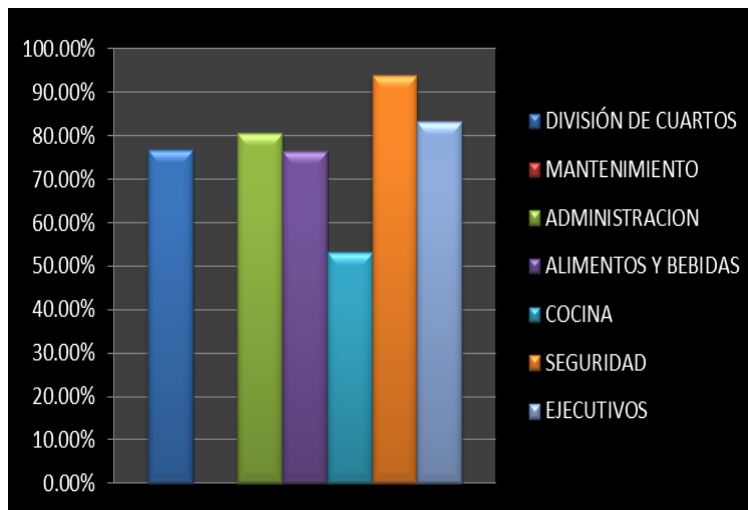


Figura 16. Resultados generales de Pertenencia como elemento motivador. (Fuente: Elaboración Propia)