

CONOCIMIENTO TURÍSTICO



Eugenio de Quesada
Director



EDICIÓN ESPECIAL

NEXOTUR

OPERADOR OFICIAL

AEROLÍNEA OFICIAL

ÁVORIS

 AirEuropa

DESTINO OFICIAL

EDITA

Andalucía

 GRUPO Nexo

CONOCIMIENTO TURÍSTICO



DIRECTOR

Excmo. e Ilmo. Sr. Eugenio de Quesada

Coordinación

Ilmo. Sr. Dr. Antonio Guevara (Academia)
Mamen Martínez (Editorial)



ESTA OBRA ES UNA PUBLICACIÓN DE



SERVICIOS EDITORIALES



CEO	YAGO GONZÁLEZ
DIRECCIÓN	EUGENIO DE QUESADA
Directora de Arte	Mamen Martínez
Empresa Editora	Nexo Editores
Impresión	Fourags

NEXO EDITORES SL (Grupo NEXO):
Paseo del Pintor Rosales, 28 - 7º Izq. 28008 Madrid
Tel. 91 369 41 00 (centralita) | Cables: Grupo Nexo
Correo Electrónico: Presidencia@GrupoNexo.org

ISBN: 978-84-89406-71-1
Depósito Legal: M-28140-2025
(c) Todos los Derechos Reservados
Prohibida la Reproducción Total o Parcial sin Autorización
Previa y Expresa del Editor y los Autores

Sumario

Homenaje Felipe VI, Rey de España	3
Autores de la Obra Coordinadores	10
Autores de la Obra Coautores	11
Autores de la Obra Expertos	13
Comité Académico Decanos	14
Introducción El sueño de la Academia	17
Capítulo 1 Conocimiento Turístico	21
• Excmo. e Ilmo. Sr. Eugenio de Quesada (Grupo NEXO)	
Capítulo 2 Alojamiento Turístico	53
• Coordinador: Dr. Fernando Almeida García (Universidad de Málaga)	
• Coautores: Dr. Rafael Cortés Macías (Universidad de Málaga)	
Dr. Pere Mercadé Melé (Universidad de Málaga)	
Experto: José Damián Toboso Gómez	
Capítulo 3 Arquitectura Turística	69
• Coordinadora: Dra. Carmen Adams Fernández (Universidad de Oviedo)	
• Coautora: Dra. Elisa Povedano Marrugat (Universidad Carlos III de Madrid)	
Experto: Dr. Alfonso Penela Fernández	
Capítulo 4 Asociacionismo e Integración	83
• Coordinadora: Inmaculada Benito Hernández	
• Coautor: Dr. Antoni Riera Font (Universitat de les Illes Balears)	
Experto: Juan Cierco Jiménez de Parga	
Capítulo 5 Calidad Turística	99
• Coordinador: Fernando Fraile	
• Coautoras: Noelia Santos Fernández Mazarambroz (Instituto para la Calidad Turística Española y la Sostenibilidad)	
Natalia Ortiz de Zárate (Asociación Española de Normalización)	
Experta: Dra. Mercedes Carreño de Vicente (Universidade da Coruña)	
Capítulo 6 Cambio e Impacto Climático y Turismo	113
• Coordinadora: Dra. Ginesa Martínez del Vas (Universidad Católica de Murcia)	
• Coautores: Dr. Miguel Puig Cabrera (Universidad de Sevilla)	
Dr. Francisco Orgaz Agüera (Universidad Internacional de La Rioja)	
Dr. Salvador Moral Cuadra (Universidad de Córdoba)	
Capítulo 7 Deporte y Turismo	127

Capítulo 8 Digitalización y Turismo	139
• <i>Coordinador:</i> Dr. Eduardo Parra López (Universidad de La Laguna) • <i>Coautores:</i> Dra. Carmen de Pablos Heredero (Universidad Rey Juan Carlos) Dr. Francisco Calero García (Universidad de La Laguna)	
Capítulo 9 Diseño de Producto	151
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Noelia Araújo Vila (Universidade de Vigo) • <i>Coautores:</i> Dr. José Antonio Fraiz Brea (Universidade de Vigo) Dr. Diego Rodríguez-Toubes Muñiz (Universidade de Vigo) Experto: Emilio Cuiñas Otero	
Capítulo 10 Distribución de Viajes	163
• <i>Coordinador:</i> Dr. Antonio Guevara Plaza (Universidad de Málaga) • <i>Coautores:</i> Dra. Asunción Fernández-Villarán Ara (Universidad de Deusto) Dr. Ricardo Pastor Ruiz (Universidad Internacional de La Rioja) Experto: Dr. Jordi Rivera García	
Capítulo 11 Ecommerce de Viajes	175
• <i>Coordinador:</i> Dr. Felio José Bauzá Martorell (Universitat de les Illes Balears) • <i>Coautores:</i> Dra. Giulia Benetti (Universitat de les Illes Balears) Dr. Alejandro Araujo Barceló (Universitat de les Illes Balears) Experto: Dr. Francisco Javier Melgosa Arcos (Universidad de Salamanca)	
Capítulo 12 Economía Turística	187
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Emma Zapico Fernández (Universidad de Oviedo) • <i>Coautores:</i> Dra. Marta González Escalonilla (Universidad de Oviedo) Dr. Roberto Balado Naves (Universidad de Oviedo) Experto: Dr. David Boto-García (Universidad de Oviedo)	
Capítulo 13 Ecoturismo y Naturaleza	199
• <i>Coordinador:</i> Dr. José Luis Coca Pérez (Universidad de Extremadura) • <i>Coautores:</i> Dra. Adelaida Ramos Mariño (Universidad de Extremadura) Jorge Villar Guijarro (Universidad de Extremadura) Experto: Jesús Bravo	
Capítulo 14 Enseñanza y Formación	211
• <i>Coordinador:</i> Dr. Joaquim Majó Fernández (Universitat de Girona) • <i>Coautores:</i> Dra. Silvia Aulet Serrallonga (Universitat de Girona) Dra. Daisly Moya Sánchez (Universitat de Girona) Experta: Dra. Cristina López Duarte (Universidad de Oviedo)	
Capítulo 15 Estadística e Inteligencia	223
• <i>Coordinador:</i> Dr. Jesús Barreal Pernas (Universidade de Santiago de Compostela) • <i>Coautores:</i> Dr. Ignacio Ruiz Guerra (Universidad Complutense de Madrid) Experto: Dr. Julio Vena-Oya (Universidad de Jaén)	
Capítulo 16 Gastronomía y Restauración	237
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Montserrat Cruz González (Universidade de Vigo) • <i>Coautores:</i> Dr. Francisco Sánchez Sello (Universidade de Vigo) Dra. Vanessa Suárez Porto (Universidade de Vigo) Experto: Miguel González Quintela	

Capítulo 17 Gestión de la Energía	249
• <i>Coordinador:</i> Ing. Adolfo Núñez Sarompas (Universidad a Distancia de Madrid)	
• <i>Coautores:</i> Dr. Carlos López Gimeno (Universidad Politécnica de Madrid)	
Experto: Fernando Jesús Gallardo Moya	
Capítulo 18 Gestión del Agua	261
• <i>Coordinador:</i> Dr. Ignacio Sotelo Pérez (Instituto Ciencias Ambientales Universidad Complutense)	
• <i>Coautores:</i> Dra. María Sotelo Pérez (Universidad Rey Juan Carlos)	
Experta: Dra. Adriana Galvani (Universidad de Bolonia)	
Capítulo 19 Gestión del Destino	273
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Rosa Roig (Universitat de València)	
• <i>Coautora:</i> Dra. Lourdes Melis Gomila (Universitat Illes Balears)	
Experto: Gonzalo A. de la Rosa	
Capítulo 20 Geografía Turística	285
• <i>Coordinador:</i> Dr. Xosé Somoza Medina (Universidad de León)	
• <i>Coautores:</i> Dr. Alejandro López González (Universidad de León)	
Dra. María del Carmen Puche (Universidad de Sevilla)	
Experto: Dr. Carlos E. Relea Fernández (Universidad de León)	
Capítulo 21 Historia del Turismo	297
• <i>Coordinador:</i> Dr. Juan Antonio Parrilla González (Universidad de Jaén)	
• <i>Coautor:</i> Dr. Carlos Larrinaga Rodríguez (Universidad de Granada)	
Capítulo 22 Información y Comunicación	309
• <i>Coordinador:</i> Dr. José Antonio López Sánchez (Universidad de Cádiz)	
• <i>Coautores:</i> Dra. Esther Simancas González (Universidad de Cádiz)	
Pablo Terrada Ruiz (Universidad de Cádiz)	
Capítulo 23 Ingeniería e infraestructuras	321
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Maria Francisca Blasco-López (Universidad Complutense de Madrid)	
• <i>Coautora:</i> Dra. Nieves Libertad Troitiño Torralba (Universidad Complutense de Madrid)	
Capítulo 24 Innovación en Turismo	333
• <i>Coordinador:</i> Álvaro Carrillo de Albornoz (Instituto Tecnológico Hotelero)	
• <i>Coautores:</i> Dr. Antonio Guevara Plaza (Universidad de Málaga)	
Dr. Josep Ivars (Universidad de Alicante)	
Experto: Fede Fuster	
Capítulo 25 Inteligencia Artificial y Turismo	345
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Ana Belén Bastidas Manzano (Universidad a Distancia de Madrid)	
• <i>Coautores:</i> Dra. María Alcolea Parra (Universidad a Distancia de Madrid)	
Dra. Olga Sánchez González (Universidad a Distancia de Madrid)	
Experto: Javier García Melgares	
Capítulo 26 Marketing Turístico	355
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Aroa Costa Feito (Universidad de León)	
• <i>Coautores:</i> Dra. Ana M. González-Fernández (Universidad de León)	
Dra. Carmen Rodríguez Santos (Universidad de León)	
Dr. Enrique Bigné (Universitat de València)	
Experto: Eduardo Carranza	

Capítulo 27 Organización y Gestión Empresarial	367
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira (Universidad de Zaragoza)	
• <i>Coautores:</i> Dra. Carmen Domínguez-Falcón (Universidad Las Palmas de Gran Canarias)	
Dra. Lucía Melián-Alzola (Universidad Las Palmas de Gran Canarias)	
Experto: Dr. Desiderio Juan García-Almeida (Univ. Las Palmas de Gran Canarias)	
Capítulo 28 Parques Temáticos y Recreativos	379
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Daniela Thiel Ellul (Universidad Nebrija)	
• <i>Coautores:</i> Dra. Leslie Bravo Chew (Universidad Nebrija)	
Dr. Francisco Javier Navarro Meneses (Universidad Nebrija)	
Experto: Diego Gracia Lovaco	
Capítulo 29 Patrimonio y Turismo	391
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Rosa Mariñ Pérez (Universidade da Coruña)	
• <i>Coautores:</i> Dra. Elvira Lezcano González (Universidade da Coruña)	
Dra. María Dolores Sánchez Fernández (Universidade da Coruña)	
Dr. José Ramón Cardona (Universidad Internacional de La Rioja)	
Experta: María José Aparicio Ortega	
Capítulo 30 Política Turística	403
• <i>Coordinador:</i> Dr. Antoni Seguí Alcaraz (Universitat de València)	
• <i>Coautoras:</i> Dra. Rosa Roig Berenguer (Universitat de València)	
Dra. Aurora Pedro Bueno (Universitat de València)	
Experto: Francisco Javier del Nogal	
Capítulo 31 Promoción y Publicidad	415
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Miriam Martínez Muñoz (Universidad a Distancia de Madrid)	
• <i>Coautora:</i> Dra. Dña. Estíbaliz Pérez Asperilla (Universidad a Distancia de Madrid)	
Experto: Raúl Renales Agüero	
Capítulo 32 Redes Sociales y Turismo	427
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Sofía Blanco-Moreno (Universidad de León)	
• <i>Coautora:</i> Dra. Ana M. González-Fernández (Universidad de León)	
Experto: Álvaro Carrillo de Albornoz	
Capítulo 33 Sociología y Psicología Turísticas	439
• <i>Coordinador:</i> Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares (Universidade da Coruña)	
• <i>Coautoras:</i> Dra. María Francisca Casado Claro (Universidad Europea de Madrid)	
Dr. Javier Luis Fernández Fernández (Universidade da Coruña)	
Dr. Ángel Rodríguez Pallas (Universidade da Coruña)	
Experto: David Mora Gómez	
Capítulo 34 Sostenibilidad Medioambiental	451
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Olga Martínez Moure (Universidad a Distancia de Madrid)	
• <i>Coautoras:</i> Dra. Raquel García Revilla (Universidad a Distancia de Madrid)	
Dr. Pedro Aceituno Aceituno (Universidad a Distancia de Madrid)	
Capítulo 35 Sostenibilidad Social	463
• <i>Coordinador:</i> Dr. Enrique Navarro Jurado (Universidad de Málaga)	
• <i>Coautoras:</i> Dr. Francisco José Morales Yago (Universidad Nacional de Educación a Distancia)	
Dra. Elena Martín Cuesta (Universidad de Navarra)	
Experta: Dra. María Velasco (Universidad Complutense de Madrid)	

Capítulo 36 Transporte Aéreo	475
• <i>Coordinador:</i> Dr. José Ángel Miguel Dávila (Universidad de León)	
• <i>Coautoras:</i> Dr. Enrique Acebo Moral (Universidad de León)	
Dr. Diego Domínguez Fernández (Universidad de León)	
Experto: Luis José Cañón Ordóñez	
Capítulo 37 Transporte Marítimo y Cruceros	487
• <i>Coordinador:</i> Dr. Antonio García Sánchez (Universidad Politécnica de Cartagena)	
• <i>Coautor:</i> Dr. Josep M ^a Espinet Rius (Universitat de Girona)	
Capítulo 38 Transporte por Carretera y Urbano	501
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Natividad Araque Hontangas (Universidad de Castilla-La Mancha)	
• <i>Coautoras:</i> Dra. Carmen Gil de Arribas (Universidad de Cantabria)	
Dr. Juan Carlos Guillermo Ceballos Santamaría (Universidad Castilla La Mancha)	
Experto: Rafael Barbadillo López	
Capítulo 39 Transporte en Tren	513
• <i>Coordinadora:</i> Dra. Carmen de Pablos Heredero (Universidad Rey Juan Carlos)	
• <i>Coautoras:</i> Dra. María Dolores Sánchez Sánchez (Universidad Rey Juan Carlos)	
Experto: Manuel de Pablos Quintanilla	
Capítulo 40 Turismo Científico	523
• <i>Coordinadora:</i> Lic. Teresa Cruz Sánchez	
• <i>Coautores:</i> Prof. Álvaro Martínez Sevilla (Universidad de Granada)	
Dr. Antonio Guevara (Universidad de Málaga)	
Experto: Manuel León Béjar	
Capítulo 41 Turismo MICE	535
• <i>Coordinadora:</i> Dr. Enric López C. (CETT Universitat de Barcelona)	
• <i>Coautoras:</i> Dra. Asun Paniagua (CETT Universitat de Barcelona)	
Dra. Esther Velasco (CETT Universitat de Barcelona)	
Experta: Sònia Serracarbassa	
Capítulo 42 Turismo Termal	551
• <i>Coordinador:</i> Dr. José Antonio Fraiz Brea (Universidade de Vigo)	
• <i>Coautores:</i> Dra. Noelia Araújo Vila (Universidade de Vigo)	
Dr. Diego Rodríguez-Toubes Muñiz (Universidade de Vigo)	
Experta: Dra. Dolores Fernández Marcos	
Galería de Figuras Señeras del Conocimiento Turístico	563
Galería de Protagonistas del Turismo en España	607
Índices de la obra	633
• Figuras Señeras	634
• Coordinadores	635
• Coautores y Expertos	636
• Protagonistas del Turismo	637
• Empresas de Turismo	638

Comité Académico

Dirección (y coordinación):

Excmo. e Ilmo. Sr. Eugenio de Quesada
Director de NEXOTUR y Presidente de CIMET

La obra '**Conocimiento Turístico**' cuenta con la colaboración y el apoyo de la Conferencia Española de Decanas y Decanos de las Facultades de Turismo de las Universidades de España (CEDTur)*:

Universidades de Andalucía

Dra. Eva Carmona Moreno
Decana de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales.
Universidad de Almería

Dr. José Antonio López Sánchez
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales
y Comunicación. **Universidad de Cádiz**

Dra. Nuria Ceular Villamandos
Decana de la Facultad de Ciencias de Trabajo.
Universidad de Córdoba

Dr. José Alberto Castañeda García
Decano de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales.
Universidad de Granada

Dra. Elena García de Soto Camacho
Decana de la Facultad de Ciencias
Empresariales y Turismo.
Universidad de Huelva

Dr. Félix Ángel Grande Torraleja
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas. **Universidad de Jaén**

Dr. Antonio Peláez Verdet
Decano de la Facultad de Turismo.
Universidad de Málaga

Dr. José Ángel Pérez López
Decano de la Facultad de Turismo
y Finanzas. **Universidad de Sevilla**

Universidades de Aragón

Dr. Carlos Orús Sanclemente
Decano de la Facultad de Empresa y Gestión
Pública. **Universidad de Zaragoza**

Dr. Alberto Serrano Andrés
Director de la Escuela Universitaria de Turismo.
Universidad de Zaragoza

Universidades de Asturias

Dra. Cristina López Duarte
Decana de la Facultad de Comercio, Turismo y
Ciencias Sociales Jovellanos. **Universidad de Oviedo**

Universidades de Canarias

Dra. María Victoria Ruiz Mallorquí
Decana de la Facultad de Economía,
Empresa y Turismo.
Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Dra. Carmen Inés Ruiz de la Rosa
Decana de la Facultad de Economía,
Empresa y Turismo. **Universidad de La Laguna**

Universidades de Cantabria

Dr. Pedro Solana González
Director de la Escuela Universitaria de
Turismo Altamira. **Universidad de Cantabria**

Universidades de Castilla-La Mancha

Dr. Ricardo Martínez Caña
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de
Cuenca. **Universidad de Castilla-La Mancha**

Universidades de Castilla y León

Dr. Joaquín Pacheco Bonrostro
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales. **Universidad de Burgos**

Dra. María Isabel López Fernández
Directora de la Escuela Universitaria de
Educación y Turismo de Ávila.
Universidad de Salamanca

Dr. José Ángel Miguel Dávila
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales. **Universidad de León**

Dra. Crisina Vela Delfa
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas
y de la Comunicación. **Universidad de Valladolid**

Universidades de Cataluña

Dra. María Noguera
Directora de la Escuela Universitaria
de Turismo y Dirección Hotelera.
Universidad Autónoma de Barcelona

Dr. José A. Pérez-Aranda Canela
Director de la Escuela de Hostelería y Turismo
(CETT). **Universidad de Barcelona**

Dr. Lluís Coromina Soler
Decano de la Facultad de Turismo
Universidad de Girona

Dr. Xavier Baraza Sánchez
Decano de la Facultad de Economía y Empresa.
Universidad Oberta de Catalunya

Dr. Òscar Saladié Borraz
Decano de la Facultad de Turismo y Geografía.
Universidad Rovira i Virgili

Dr. Eduard Cristobal Fransi
Decano de la Facultad de Derecho, Economía
y Turismo. **Universidad de Lleida**

Universidades de Comunidad Valenciana

Dr. José María Ferri Coll
Decano de la Facultad de Filosofía y Letras.
Universidad de Alicante

Dr. Vicenç Almenar Terré
Director de la Escuela Politécnica
Superior de Gandía.
Universidad Politécnica de Valencia

Dr. Joan Antoni Martín Montaner
Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas
y Económicas. **Universidad Jaume I**

Dr. Francisco Muñoz Murgui
Decano de la Facultad de Economía.
Universidad de Valencia

Universidades de Extremadura

Dr. Jose Manuel Hernández Mogollón
Decano de la Facultad de Empresa, Finanzas y
Turismo. **Universidad de Extremadura**

Universidades de Galicia

Dra. Rosa Maríz Pérez
Decana de la Facultad de Turismo.
Universidad A Coruña

Dr. Jesús Vázquez Abad
Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales
y Turismo. **Universidad de Vigo**

Universidades de Islas Baleares

Dr. Bartolomé Deyá Tortella
Decano de la Facultad de Turismo.
Universidad de las Islas Baleares

Universidades de La Rioja

Dr. Luis Blanco Pascual
Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales.
Universidad de La Rioja

Universidades de la Comunidad de Madrid

Dra. María Isabel Heredero de Pablos
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales. **Universidad Autónoma de Madrid**

Dra. María Francisca Blasco López
Decana de la Facultad de Comercio y Turismo.
Universidad Complutense de Madrid

Dr. Miguel Cuerdo Mir
Decano de la Facultad de Ciencias de la Economía
y la Empresa. **Universidad Rey Juan Carlos**

Dra. Manuela Cañizares Espada
Decana de la Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales.
Universidad a Distancia de Madrid

Dr. Luis Felipe Rivera Galicia
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas,
Empresariales y Turismo. **Universidad de Alcalá**

Dr. Antonio Descalzo González
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas. **Universidad Carlos III de Madrid**

Dra. Ana Fernández-Ardavín
Decana de la Facultad de Economía y Empresa.
Universidad Antonio Nebrija

Dra. María Daphe Hermosilla Redondo
Directora de la E.T.S. de Ingeniería de Montes,
Forestal y del Medio Natural.
Universidad Politécnica de Madrid

Dra. Inmaculada Pra Martos
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales. **Universidad Nacional de
Educación a Distancia (UNED)**

Universidades de la Región de Murcia

Dr. Juan Antonio Clemente Soler
Decano de la Facultad de Turismo.
Universidad de Murcia

Dr. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla
Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y de
la Empresa. **Universidad Católica de Murcia**



Capítulo 27

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Coordinadora **Dra. Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira**
Universidad de Zaragoza

Coautoras **Dra. Lucía Melián-Alzola**
Dra. Carmen Domínguez-Falcón
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Experto **Dr. Desiderio Juan García-Almeida**
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

El sector turístico tiene un peso importante en el PIB nacional, siendo una fuente significativa de generación directa e indirecta de empleo. También, desempeña un rol importante en el desarrollo sostenible de los destinos turísticos y de la población en general. La creación de valor al turista resulta un proceso complejo, ya que intervienen múltiples agentes. En este capítulo se analizará la cocreación de valor (CCV) en el ámbito turístico desde la perspectiva micro “encuentros cliente-empleado” y desde la visión de “ecosistema” que aglutina a todos los agentes turísticos.

La lógica del servicio en la cocreación de valor

La literatura económica ofrece dos perspectivas teóricas para explicar el comportamiento de los mercados: la lógica dominante de bienes (*Goods-Dominant Logic*, GDL) y la lógica dominante del servicio (*Service-Dominant Logic*, SDL) (Figura 1).

La GDL constituye un enfoque tradicional de la producción y distribución de bienes. El valor del producto es definido principalmente por el productor a lo largo de su proceso productivo. El precio actúa como la traducción monetaria de dicho valor y sitúa al consumidor en un rol pasivo de receptor. Si el precio supera el valor que el cliente percibe, el productor podría perder mercado y verse forzado a ajustar los precios para evitar la acumulación de excedentes.

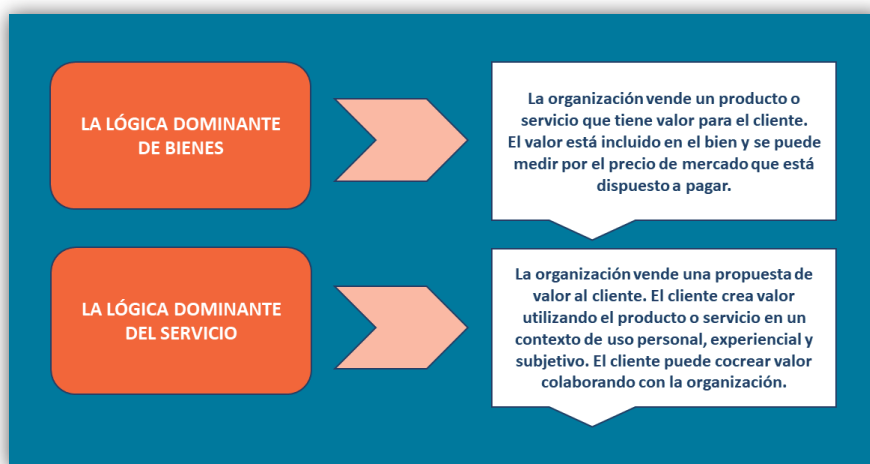


Figura 1. Lógica dominante de bienes versus lógica dominante del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Frente a esta visión, Vargo y Lusch (2014) plantean la SDL, que propone que el valor en sí no existe, sino que alude a la interpretación del cliente de las ventajas o mejoras de su bienestar aportadas por un producto o servicio en un contexto de uso. Los bienes y servicios no tienen un valor intrínseco, sino que representan un conjunto de recursos y conocimientos con valor potencial. Ese valor cobra sentido cuando el cliente los combina con sus propios recursos y experiencias, generando resultados ajustados a su contexto particular de uso. Por lo tanto, las organizaciones no venden productos o servicios sino propuestas de valor, donde el cliente pasa de ser receptor pasivo a creador de valor. Más aún, el cliente puede ser cocreador de valor cuando colabora en la propuesta de valor de la organización, por ejemplo, sugiriendo mejoras del servicio. La CCV es clave para el éxito empresarial, ya que la participación del cliente es una fuente estratégica de conocimiento e innovación en entornos competitivos.

Generalmente, la oferta de un proveedor turístico consiste en ofrecer servicios que requieren la presencia del cliente para su desarrollo. Esta simultaneidad del servicio crea el escenario idóneo para estudiar la CCV desde la SDL u otras teorías similares. Así, este proceso puede ser analizado desde el modelo de las tres esferas de valor propuesto por Grönroos y Voima (2013) (Figura 2), y reinterpretado para las organizaciones turísticas en el presente capítulo. Así, la *esfera del proveedor* representa el espacio donde la organización diseña, planifica y organiza el servicio; la *esfera conjunta* se centra en las interacciones directas del cliente con la organización y empleados; y la *esfera del cliente* corresponde al contexto donde el cliente crea valor con independencia de la organización.

La CCV es relevante en servicios intensivos en mano de obra, donde la producción y el consumo ocurren simultáneamente y los encuentros cliente-empleado son continuos. Esta cualidad es innata en los servicios turísticos, donde la interacción turista-personal de contacto posibilita el intercambio recíproco de recursos, elevando la calidad del servicio y el valor percibido. Tal interacción se convierte en un proceso de transferencia de conocimiento que la organización debe aprovechar para maximizar el valor para el cliente y obtener ventajas competitivas sostenibles. Así, la gestión ágil de una reclamación puede transformar un conflicto cliente-organización en una oportunidad para elevar la excelencia del servicio, más allá del cumplimiento de estándares de calidad. En este sentido, las organizaciones turísticas de-

ben gestionar los encuentros de servicio para potenciar la CCV, como sucede cuando un turista interactúa con el personal de recepción de un hotel. Sin embargo, la experiencia también incluye encuentros sin contacto personal, en los que el cliente autogestiona el uso de los recursos. Por tanto, el estudio de la creación y CCV debe contemplar distintos escenarios y modalidades de interacción con el cliente, directos o indirectos, así como el conocimiento generado en la esfera del cliente (por ejemplo, comentarios en redes sociales).



Figura 2. La cocreación de valor.

Fuente: Adaptado de Grönroos y Voima (2013).

La cocreación de valor y el rol del empleado en los servicios turísticos

Los servicios turísticos son servicios experienciales. El conocimiento que se obtiene del análisis de la experiencia acumulada y actual permite diseñar servicios adaptados a las demandas de cada perfil de turista. Cada encuentro de servicio con el cliente sería una experiencia concreta que se suma a la experiencia acumulada.

La idea anterior es relevante en este ámbito, ya que la lógica dominante del servicio se maximiza cuando se entiende como la *lógica dominante de la experiencia del servicio*. Como reconocen Sørensen y Jensen (2015), la CCV es efectiva cuando se conciben los servicios turísticos como servicios de experiencia dinámicos y personalizados, frente a una oferta estandarizada. Según Wetter-Edman et al. (2014), la lógica del servicio señala que como actores y recursos operantes del proceso de CCV, los conocimientos, habilidades, motivación y comprensión de su rol por parte de los empleados son clave para el éxito de la interacción. Bajo esta perspectiva, el personal de contacto asume el rol de integrador de recursos, incorporando de forma óptima a la organización los recursos que aporta el cliente. Por ejemplo, cuando el personal de recepción de un hotel invita al cliente a proponer mejoras en el servicio que enriquezcan su experiencia en la estancia. De esta forma, el personal de recepción estaría generando valor a la organización cuando traslada conocimientos relevantes para la mejora e innovación de los servicios. Así lo reconocen González-González y García-Almeida (2021), quienes subrayan que el personal de contacto con el turista conecta al empleado con la organización y que las ideas sugeridas por este personal son fuente de conocimiento para la innovación turística, siempre con el apoyo de una gestión de RRHH óptima.

Como consecuencia, las organizaciones turísticas deben diseñar prácticas de RRHH que formen adecuadamente al personal de contacto, incluyendo entrenamiento en habilidades sociales y de resolución de conflictos, así como protocolos de CCV en su trato directo con el cliente. Asimismo, resulta fundamental que las organizaciones desarrollen sistemas de motivación y recompensa que reconozcan a los empleados mejor valorados por los clientes como a aquellos que aporten ideas innovadoras a partir de los comentarios de los turistas. Una organización que gestiona el conocimiento e innova en un contexto de CCV debe articular mecanismos de participación del personal de contacto como círculos de calidad o equipos de mejora para que aporten su conocimiento explícito y traduzcan su conocimiento implícito mediante el diálogo y el debate. Ello aumentaría el compromiso del empleado en la CCV al darle sentido a su trabajo y hacerlo responsable y partícipe del diseño de sus tareas. Este profesional elevaría la calidad de la experiencia del cliente y reforzaría su satisfacción con el trabajo realizado y sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Como se deriva, un personal de contacto con una *formación integral*, que combine dominio técnico con habilidades sociales de comunicación y resolución de conflictos; *empoderado*, mediante capaci-

dad de decisión, gestión de excepciones, creatividad e improvisación; y, *motivado*, a través del reconocimiento de sus acciones, de la aceptación del error como parte del aprendizaje y por su implicación en la gestión del conocimiento e innovación, se convertiría en un agente clave para la CCV. Con ello, las prácticas de RRHH favorecerían la mejora de la propuesta de valor al cliente externo, además de la relativa a la organización-empleado, entendiendo al empleado como cliente interno del servicio con sus necesidades y expectativas. Por tanto, existe una relación recíproca entre ambas propuestas de valor como recoge la Figura 3.

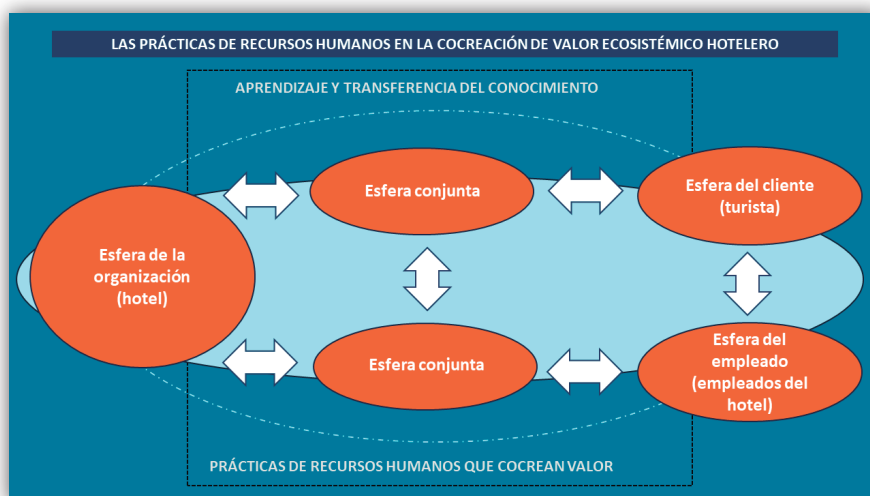


Figura 3. El rol de los empleados en la cocreación de valor.

Fuente: Elaboración propia.

La cocreación de valor desde la “experiencia de servicio” turístico

Los servicios turísticos pueden presentarse como ofertas estandarizadas o experiencias personalizadas (Sørensen y Jensen, 2015). Dada esta dicotomía, es relevante analizar el papel de la CCV y sus implicaciones en la gestión turística.

En términos generales, en los servicios *rutinizados* (Figura 4), la gestión se centra en el estricto cumplimiento de los parámetros definidos en la propuesta de valor y formalizados en el contrato, lo que desplaza la gestión del conocimiento a la

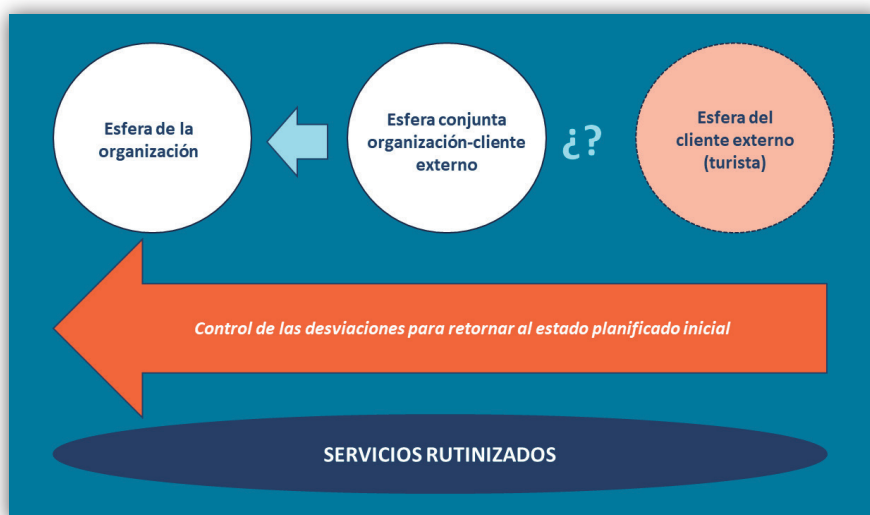


Figura 4. Cocreación de valor en servicios rutinizados.

Fuente: Elaboración propia.

esfera del proveedor. Tanto la organización como el cliente esperan un desempeño que cumpla lo pactado. Esto conduce a una gestión mecanicista centrada en el control de calidad y la corrección de errores, destinando los recursos casi exclusivamente a mantener estándares y limitando el análisis de mercado al diseño inicial y la revisión postservicio. Este enfoque desaprovecha el conocimiento generado en la experiencia del cliente *in situ*, impidiendo actualizar la propuesta de valor al evolucionar sus expectativas. Aquí, el personal de contacto suele carecer de formación, autonomía y herramientas para gestionar los “momentos de la verdad”. La ausencia de canales internos de comunicación estructurados y de liderazgo activo desde la dirección hasta los mandos intermedios reduciría el clima de apoyo organizativo. Todo ello dificulta la consolidación de una cultura orientada a la innovación y al cambio, restringiendo la capacidad de aprendizaje organizativo. Esta situación afecta negativamente a la competitividad del sector turístico, donde la flexibilidad y la adaptación resultan esenciales. Esta dinámica de servicio deriva en una propuesta de valor donde el turista tendría menor disposición a pagar por incrementos adicionales de valor. En parte, el motivo es lógico: el cliente percibe y acepta que ha adquirido un paquete cerrado de servicios gestionado desde la *esfera del proveedor* más que una experiencia flexible y cocreada principalmente en la *esfera conjunta*. En este contexto, tanto la organización como el consumidor interpretan que

el coste marginal de generar valor adicional es elevado. Sin embargo, los proveedores turísticos también deben gestionar la *esfera conjunta* y la *esfera del cliente* para anticiparse a cambios futuros en la demanda y reinventar la propuesta de valor estandarizada.

En servicios personalizados y orientados a la mejora continua e innovación de la experiencia turística, los empleados y clientes se mostrarían más predispuestos a cocrear valor e identi-

ficar nuevas fuentes de creación de valor (Figura 5). En este caso, la *esfera conjunta* asume un rol primordial en el éxito organizativo sin desatender la *esfera del cliente*. En este formato, la *esfera del proveedor* se retroalimentaría de forma continua de la *esfera conjunta*, ya que las acciones emprendidas y las lecciones aprendidas en la *esfera conjunta* serían analizadas en la *esfera del proveedor*, en un ejercicio de mejora continua e innovación organizativa para el rediseño de la experiencia del servicio. En los servicios turísticos personalizados, el cliente estaría predispuesto a pagar más por mejorar su experiencia. Esto requiere de una comunicación bidireccional continua cliente-empleado, con énfasis en la creatividad y detección de oportunidades, lo que consolida un clima de confianza y empoderamiento para los empleados.

En este marco, el personal de contacto transforma las interacciones en diálogo activo que maximiza el valor para las partes implicadas, dando forma a la mejora continua e innovación. Las prácticas de RRHH deben orientarse a preparar a los empleados para que actúen de manera proactiva en un bucle sinérgico de CCV, fomentando la sensación de ser corresponsables directos de la experiencia del cliente. Como resultado, refuerzan su compromiso con la organización y aumentan su satisfacción laboral, al percibir que su participación impacta en los resultados de la empresa y en la experiencia del cliente. En consecuencia, los servicios turísticos concebidos como experiencias elevan la satisfacción y la lealtad del cliente, ya que ofrecen una propuesta de valor personalizada que responde de manera constante a sus necesidades. A su vez, el proveedor turístico recibe un mayor valor en su relación con el cliente final (ideas creativas que mejoran la ventaja competitiva, mayor satisfacción del cliente, imagen y reputación) y con el empleado (satisfacción y compromiso). Así, se cumple la reciprocidad de las propuestas de valor donde todos los agentes implicados deben obtener valor, no solo el cliente final.

Cocreación de valor y “customer journey”: una perspectiva para el ecosistema turístico

La oferta turística es heterogénea y compleja, pues el diseño de un paquete turístico combina múltiples productos, servicios y experiencias y depende de la participación de actores como hoteles, restaurantes, agencias, transporte y organismos públicos, como recoge la obra “Centenario del Turismo Español” (De Quesada, 2024). El sector se concibe como un *ecosistema* en el que la oferta del destino requiere de la interacción coordinada de agentes directos e indirectos. Por ejemplo, el transporte aporta accesibilidad y los hoteles alojamiento. Un análisis del valor desde una visión de ecosistema turístico debe contemplar no sólo la experiencia de servicio con un proveedor turístico, sino adoptar el concepto de *customer journey* o viaje del cliente aplicado a todas las fases del viaje a nivel de destino: desde la necesidad de viajar y la búsqueda de información y la decisión, hasta el disfrute en destino y las acciones posteriores como compartir opiniones en redes sociales (Figura 6).

Esta visión requiere armonizar las propuestas de valor que coexisten entre los agentes turísticos, así como las que cada proveedor dirige a sus clientes externos e internos. El objetivo es maximizar



Figura 5. Cocreación de valor en experiencias de servicio.

Fuente: Elaboración propia.

la experiencia global del visitante en el destino. Para ello, resulta clave un enfoque proactivo y adaptado a cada perfil, gestionando la información en cada etapa del itinerario del viaje. La propuesta de valor de un destino, más que la suma de propuestas individuales, se entiende como una visión sinérgica donde cada interacción genera conocimiento útil para la mejora continua y la innovación (Figura 7).

Un ejemplo dentro de este ecosistema turístico es la relación agencias de viaje-hoteles (Figura 8). Las agencias gestionan reservas, asesoran con conocimiento experto y diseñan experiencias personalizadas. Los hoteles deben comunicar su propuesta de valor, enriqueciendo la experiencia del cliente y justificando el precio. La propuesta compartida se vincula con otros actores, como el transporte, al incluir traslados al aeropuerto. La falta de coordinación destruiría valor, ya que los datos erróneos de la agencia generan inconveniencias al cliente y reclamaciones. Por el contrario, la retroalimentación por clientes insatisfechos, transmitida desde la agencia al hotel, sería una fuente de mejora e innovación. Estos intercambios agencia-hotel son la base de una propuesta de valor compartida que enriquece la oferta del destino y potencia a cada proveedor, donde los empleados desempeñan un rol crucial. Estas propuestas comunes, basadas en objetivos y procesos alineados, dinamizan la industria y elevan su competitividad, resiliencia y sostenibilidad.

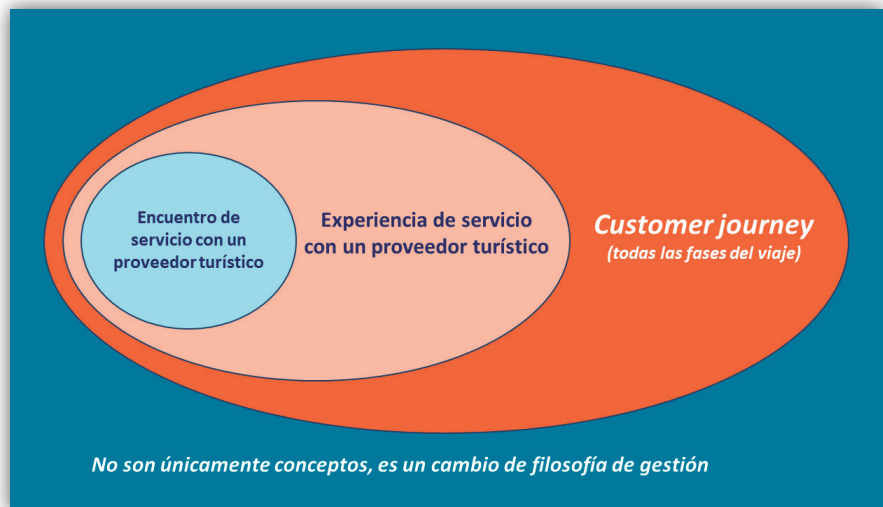


Figura 6. La filosofía de gestión en la cocreación de servicios turísticos.
Fuente: Elaboración propia.

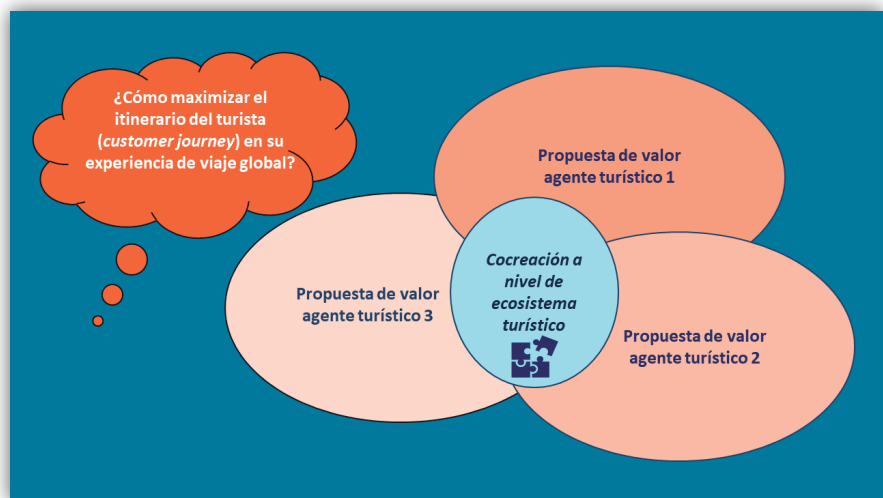


Figura 7. Propuestas de valor customer journey-ecosistema turístico.
Fuente: Elaboración propia.

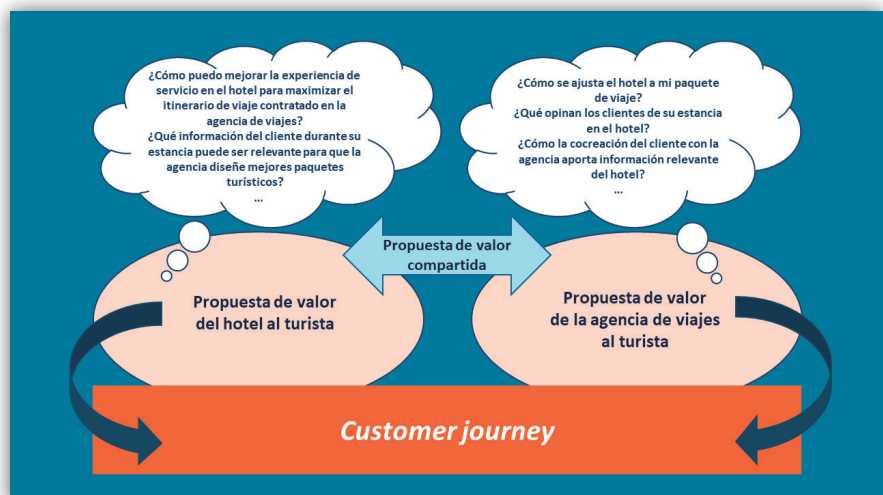


Figura 8. Propuestas de valor compartida: agencia de viajes-hotel.
Fuente: Elaboración propia.

Con relación a todo lo expuesto, como conclusión de este capítulo se recogen las reflexiones de Juan Carlos González sobre el rol del empleado en la CCV y la importancia de las relaciones entre los agentes del ecosistema turístico (Figuras 9 y 10).

Consideraciones finales

Los empleados que interactúan con el cliente cumplen un rol esencial en la captación del conocimiento y en la mejora continua de la oferta turística. Además, la coordinación entre los distintos grupos de interés a través de propuestas de valor compartidas da lugar a redes de colaboración que fortalecen la competitividad del conjunto y el desempeño individual de los agentes. Este enfoque relacional contribuye a consolidar un modelo de desarrollo turístico más integrado y sostenible.

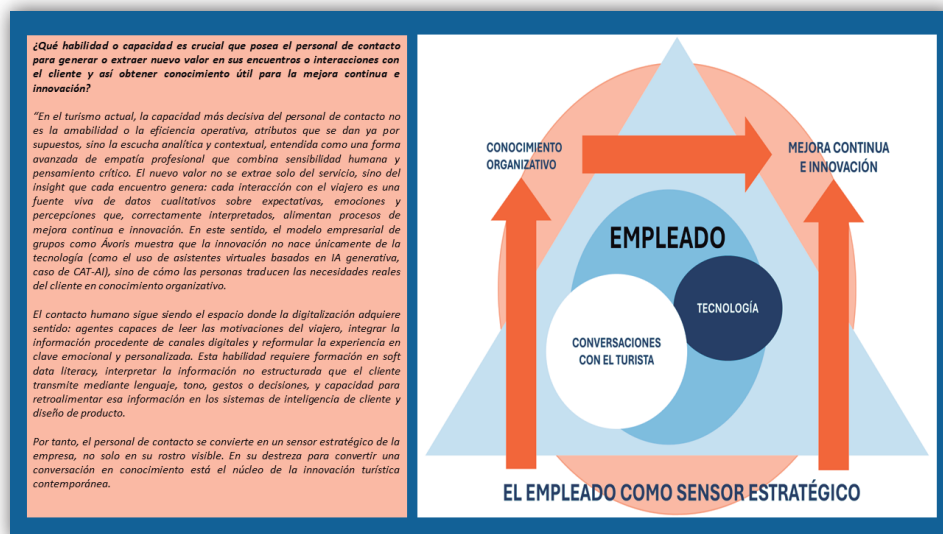


Figura 9. El empleado como sensor estratégico en la cocreación de valor
Fuente: Texto por Juan Carlos González Martín; figura de elaboración propia.

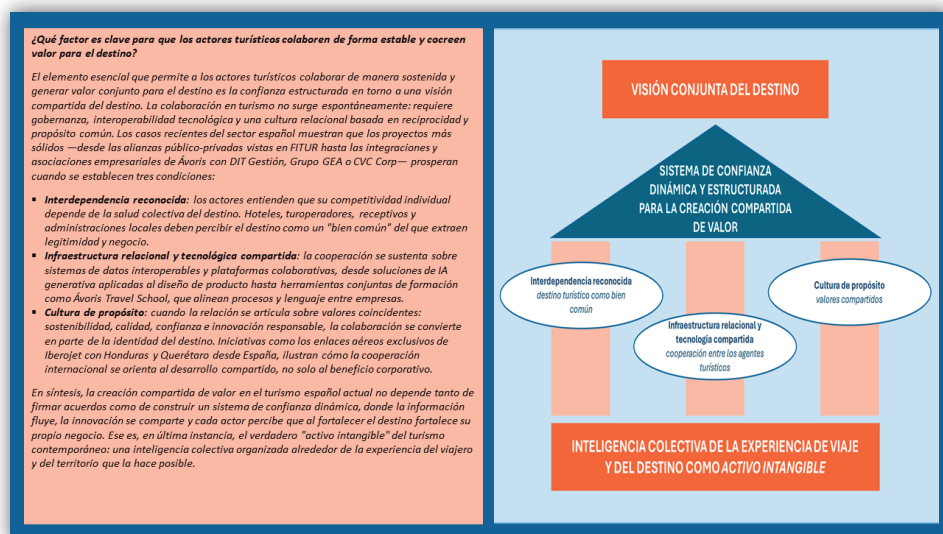


Figura 10. Bases para la creación compartida de valor en el ecosistema turístico.
Fuente: Texto por Juan Carlos González Martín; figura de elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- DE QUESADA, E. (Director). (2024). Centenario del Turismo Español. Especial NEXOTUR. 496 pp. Nexo Editores SL. ISBN:978-84-89406-70-4. Madrid.
- GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, T., & GARCÍA-ALMEIDA, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.102877
- GRÖNROOS, C., & VOIMA, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. DOI: 10.1007/s11747-012-0308-3
- SØRENSEN, F., & JENSEN, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336-346. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.07.009
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. DOI:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- WETTER-EDMAN, K., SANGIORGI, D., EDVARDSSON, B., HOLMLID, S., GRÖNROOS, C., & MATTELMÄKI, T. (2014). Design for value co-creation: Exploring synergies between design for service and service logic. *Service Science*, 6(2), 106-121. DOI: 10.1287/serv.2014.0068

COORDINADORA, COAUTORAS Y EXPERTO

DRA. ANA K. PESSOA-DE-OLIVEIRA

Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira es docente e investigadora en la Facultad de Empresa y Gestión Pública de la Universidad de Zaragoza. En su docencia explora las metodologías activas en el aula. Como miembro del Grupo de Estudios Sociales, Económicos y del Tercer Sector (GESES) centra



su investigación en gestión de personas, economía social, políticas públicas, responsabilidad social y sostenibilidad. En estos ámbitos, Ana ha liderado proyectos y colaborado con empresas e instituciones, tanto en ámbito nacional como internacional, trasladando su expertise al ámbito práctico.

DRA. LUCÍA MELIÁN-ALZOLA

Lucía Melián-Alzola es profesora de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Su investigación está vinculada a la gestión de la calidad y excelencia de servicios en entornos físicos y digitales. Ha dirigido trabajos académicos y tesis



doctorales y es autora de publicaciones científicas y capítulos de libro en el marco del turismo. Dentro de esta trayectoria, destaca la investigación sobre la gestión hotelera en contextos de cambio. En esta línea, ha publicado sobre agilidad y resiliencia organizativa en el sector turístico.

DRA. CARMEN DOMÍNGUEZ-FALCÓN

Carmen Domínguez-Falcón es profesora de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Su trayectoria investigadora se centra en la gestión de los recursos humanos y el marketing en el sector servicios (hoteles, restaurantes, franquicias,



farmacias). Es doctora por la ULPGC con tesis enfocada en la orientación al mercado interno (empleados) y su impacto en el mercado externo (clientes) en el ámbito hotelero. Es autora de múltiples publicaciones en revistas académicas de impacto y de capítulos de libros en turismo.

DR. DESIDERIO J. GARCÍA-ALMEIDA

Desiderio J. García-Almeida es Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Imparte materias de dirección de empresas turísticas, dirección estratégica y habilidades directivas. Su investigación gira principalmente sobre gestión



del conocimiento, el emprendimiento y las empresas familiares, y la dirección de destinos y empresas turísticas. Ha dirigido varias tesis doctorales, es profesor visitante en la Munich University of Applied Sciences y ha sido ganador del Premio Tribuna FITUR J. Vila Fradera tres veces.