

Título Medición del conocimiento y la innovación en la industria hotelera Argentina y de Colombia

Tipo de Producto Ponencia (texto completo)

Autores de Arteche, Mónica Regina; Welsh, Sandra Vanessa; Santucci, Marina & Lerner Alan

Presentado en: XII Congreso Internacional de Administración y Contaduría UNAM México

Código del Proyecto y Título del Proyecto

P15S07 - Aplicación del Tablero del K&I: Guía de mejores prácticas para la evaluación de la competitividad y productividad basada en la innovación en Latinoamérica. Estudio de los sectores: Bancario, Salud en Argentina y Hotelería en Argentina y Colombia

Responsable del Proyecto

de Arteche, Mónica

Línea

Clusters y Redes de Empresas

Área Temática

Administración y Recursos Humanos

Fecha

Octubre 2016

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

Medición del conocimiento y la innovación en la industria hotelera Argentina y de Colombia

Resumen

Esta investigación trata de la aplicación de un instrumento para medir el conocimiento e innovación en hoteles de Argentina y Colombia. Se realizó un relevamiento del estado de arte de la aplicación de las TIC's en la industria de servicios de hospitalidad y tecnologías de soporte para la toma de decisiones en hotelería. Se aplicó el tablero de medición de K&I conformado por 53 indicadores, utilizando una escala Likert de 1 a 5, realizando un estudio de casos múltiples de hoteles de capitales nacionales de Argentina y Colombia, siendo el objetivo principal poder determinar el grado de situación en que se encuentran estas organizaciones en lo que refiere a la innovación. También se buscó determinar sus principales *drivers*, cadena de valor y las oportunidades de mejora para el sector. De la investigación surge que los hoteles estudiados presentan una buena estructura financiera y de costos pero no cuentan con sistemas integrados de todas sus áreas lo que les dificulta el realizar una gestión inteligente del negocio. Para ello se requiere aplicar *Business Intelligence, Analytics, Big Data* e integrar la gestión y orientar la oferta a sectores ultrasegmentados tal como lo hacen las cadenas internacionales. Se determinó una falta de cultura orientada a la innovación y de colaboración y falta de desarrollo de Capital Humano.

Palabras clave

Hotelería; Medición de la innovación; *Business Intelligence*,

1. Introducción

La presente investigación buscó determinar el estado de situación en cuanto a la innovación y al conocimiento creado en empresas de hotelería de Colombia y Argentina.

El tablero de medición del conocimiento e innovación (K&I) se elaboró a partir del *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1992), al Modelo de Club del Intelecto (Euroforum 1998), el Monitor de Activos Intangibles (Bontis 2001; Sveiby 2001) y modelo ADA (*Advanced Data & Analytic*) en la cadena de valor de la industria de servicios hoteleros de Asia *Tech Direction* (2011) y Cognizant (2012). Este tablero fue validado por expertos y aplicado anteriormente a 34 empresas de los sectores productivos de: TICs, Minería y Ciencias de la Vida en Argentina, Colombia y Perú. Está integrado por 53 indicadores que contienen información contable tradicional, de capital intelectual y *Business Intelligence (BI)*, distribuidos en cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento).

La investigación permitió describir: el estado de situación de las instituciones en relación a la integración de los procesos y cadenas de valor; diagnosticar cómo se encuentran para afrontar los desafíos del futuro en cuanto a la aplicación del *Business Intelligence (BI)* y la tecnología informática. Asimismo, la medición permitió detectar las estrategias que tienen para la innovación de productos y servicios; los resultados de la innovación y los factores impulsores de la innovación como la cultura y el aprendizaje.

La pregunta de la investigación fue: ¿Cómo beneficia a las empresas del sector hotelería la aplicación de un instrumento de medición del Conocimiento e Innovación (K&I) que mida los aspectos tangibles e intangibles para el logro de las estrategias de innovación y cadena de valor?

2. Visión global del sector hotelero

De acuerdo con el World Travel & Tourism Council (2015) (WTTC), la industria turística y de hotelería se encuentran entre las más grandes, de mayor y rápido crecimiento en el mundo. Se espera que en los próximos años el empleo total directo e indirecto aumente un 2,6%, es decir, una de cada diez personas pertenezca al sector. El flujo de inversión proveniente de Asia-Pacífico se intensificó y se concentró en Manhattan, Hawai y Londres, representando el 48% de la inversión en la industria hotelera asiática. En la última década, múltiples adquisiciones y fusiones potenciaron el crecimiento orgánico de la industria que comenzó a plantear nuevos segmentos orientados a jóvenes y *millennials*. Asimismo, en este sector, la integración tecnológica de nuevas plataformas de gestión y el posicionamiento comercial a través de redes sociales parecen aspectos claves del éxito para sostener el crecimiento (Lacramioara Chirila, s/f).

Por otro lado, la velocidad de crecimiento del sector de turismo ha sido superior a la del conjunto de la economía global y a la de otros sectores importantes como la automatización de los servicios financieros y la atención sanitaria. Con respecto a América Latina en 2015 existían hoteles nuevos en construcción, se destacan Brasil, Colombia, Panamá, Costa Rica y Chile como centros para invertir. (Martínez, 2015).

Proyectos del segmento de lujo se han radicado en Rio de Janeiro con el hotel Radisson Mercure y dos Novatel (hotelsur.com 2015) y en Buenos Aires con los hoteles, Hotel Novotel y Fen Hotel.

2.1. Sector hotelero argentino

En el caso de Argentina, la industria hotelera es muy amplia y abarca desde establecimientos tipo *hostels* hasta hoteles de 1 a 5 estrellas o más. Según datos de la **Encuesta de Ocupación Hotelera** 2014 (Ministerio de Turismo, 2015), existen 14.058 establecimientos de alojamiento hotelero. En el primer Trimestre de 2015, el PIB total del país cerró en \$131.573 miles de millones, de los cuales Comercio (8,3%), Reparación (1,1%) y Hoteles, restaurantes, bares y similares (2,8%), lo que suma el 12,1% del PIB.

No son sólo turistas internacionales quienes demandan servicios hoteleros, sino que también existe una importante demanda del mercado local.

La Industria Hotelera Argentina se desarrolla bajo el marco legal de la Ley Nacional de Hotelería 18.828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76. El Art. 6 de dicha ley establece los requisitos mínimos con los que debe contar cualquier tipo de hotel a fin de ser homologado como alojamiento turístico. Adicionalmente, el Art. 14 establece los requisitos mínimos con los que debe contar un establecimiento a fin de ser homologado en clase hotel, categoría 2

estrellas Adicionalmente en la Ciudad de Buenos Aires se encuentra vigente la Ordenanza de Alojamientos Turísticos N° 36.136.

2.2. Sector hotelero colombiano

Como resultado de las políticas democráticas de Colombia a partir del 2002 se encuentra la movilidad interregional, la mejora de la seguridad y gobernabilidad, lo que provocó un incremento en la inversión tanto nacional como extranjera destacándose dentro de las actividades la del turismo, sector que estaba rezagado como consecuencia directa de la inseguridad y el terrorismo. La promoción de Colombia como destino turístico y posicionamiento del país como producto de exportación hizo que se iniciaran proyectos como Marca país, Colombia es pasión y realismo mágico. El sector hotelero ha presentado un fuerte crecimiento llegando a 2013 con 6.800 establecimientos reportados a la RNT, y que se corresponde a diferente clasificación de hoteles: de cadena, boutique, pequeños hoteles con encanto, de naturaleza, gastronómicos, rústicos (Barrera, Leyva Solanilla, Maldonado Villamil y Primero Caviedes, 2013) (Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex IDB)) ofrecidas por hotelería tanto nacional como internacional. El sector hotelero es uno de los responsables de impulsar la economía del país con la llegada de grandes cadenas de hoteles como el Marriot, Hilton, Ibis, Sofitel, quienes tuvieron una exención tributaria por 30 años. También se observa un déficit de capacitación y educación, lo que es visto con preocupación por los empresarios para el desarrollo del sector hotelero, en cuanto a: manejo de TICs, multilingüismo, conciencia ambientalista, valores culturales y patrimonio (Benavides, 2015).

3. Innovación en hotelería

Hoy en día es una necesidad de la sociedad del conocimiento poder obtener información en tiempo real y ésta es una de las utilidades más inmediatas de la aplicación de sistemas de *Business Intelligence* (BI) en la empresa de hotelería, pasando de un enfoque local a un enfoque global del hotel. Las cadenas internacionales ya cuentan con esta herramienta aplicada a todos los procesos operativos del negocio. Un sistema de información tiene que ser accesible desde cualquier lugar, desde cualquier dispositivo, en diferentes idiomas; Debe ser flexible y preciso, de forma que el propio negocio hotelero se vea fácilmente reconocido en el sistema, permitiendo una gestión en tiempo real de diversas variables (ej.: inventarios, facturación, entretenimiento, etc.). Otros aspectos a tener presente son: la sostenibilidad es un estándar para el sector, la conciencia medio ambiental, prácticas *eco friendly*. La reinención del *roomservice*, asesoramiento de renombrados chef, la aplicación de nuevos conceptos de restaurantes y elementos ingeniosos para los menús ingeniosamente elaborados, menús online (www.hotelsur.com).

3.1. Cadena de valor del sector hotelero

La cadena de valor de Porter (2009) se puede aplicar al sector hotelero como una herramienta que colabora con la planificación estratégica, la cual se divide en actividades primarias como ser, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y venta, y postventa. Y por otro lado están las actividades de apoyo las cuales son infraestructura, desarrollo de tecnología, dirección de recursos humanos y compras. Tal como se verá en las conclusiones

se desprende que los resultados del tablero pueden ser utilizados como insumo para mostrar una aproximación del estado de situación de la cadena de valor de las empresas estudiadas.

4. Inteligencia analítica aplicada al sector hotelero

Fue a principios de la década de los 90' del siglo XX cuando la industria hotelera comenzó a implementar BI con distintos niveles de éxito debido a la ausencia de una estrategia integrada, a la falta de un sistema de IT robusto, al poco soporte del Senior Management y, finalmente y no menos importante, por cuestiones de falta de adopción. Adicionalmente, las plataformas de BI resultaban costosas y no eran tan reconocidas en el mercado (Rus y Toader, 2008). En cambio en la actualidad las organizaciones líderes en la industria utilizan varios componentes de la infraestructura de BI para incrementar su efectividad: *Datawarehouses* para procesar grandes volúmenes de información en tiempo real (e histórico), cubos OLAP para facilitar la construcción de reportería, y tecnologías de *Data Mining* para desarrollar análisis más complejos de patrones de comportamiento individual y colectivo. Estas integraciones requieren de un elevado compromiso del Senior Management, brindando soporte en alinear la estrategia con la tecnología y las personas (clientes interno, externos y proveedores) que la estarán manipulando.

Gartner, en eHotellier (2009), expresó que el 65% de las compañías hoteleras de gran envergadura están apalancando sus procesos de toma de decisiones en herramientas de BI. Los sistemas integrados de evaluación de clientes, gustos y referencias de las redes sociales como Facebook, Twitter, Trivago y Yelp! contribuyen a una visión unificada del hotel por parte del cliente en un único *frontend*. El caso de *newBrand Analytics* confirma lo anterior al determinar la importancia y el impacto de cada evaluación de cliente en la marca de la compañía a través del uso de algoritmos. Su tecnología va más allá de métricas típicas de redes sociales sino que genera *insights* de valor fundamentado en el *feedback* de los empleados, calidad de servicio y la opinión del cliente.

La optimización de los procesos de reserva resulta ser clave para la gestión de un hotel, ya que determina los flujos de ingreso de fondos y la estrategia de negocios a seguir. Del mismo modo, el proceso de optimización de tarifas también resulta clave, particularmente en el manejo de niveles de ocupación. Un modo de optimizar la tarifa es partir del uso de *Data Mining*, en donde, en base a tendencias históricas se puede predecir el comportamiento de los clientes, puliendo la estrategia de precios.

Además de optimizar los costos, la inteligencia del negocio de hotelería debe comprender cuál es su base de clientes, a los segmentos de clientes que se encuentran atendiendo, y de esta manera, integrar sus bases de datos para que unos procesos se apalancen con otros vinculados como lo es la gestión de programas de lealtad. Estos programas basados en recompensas pueden ser costosos si el conocimiento de la plataforma de BI no se explota en forma adecuada (Knight, Conway, Jenkins, 2008).

Otro de los beneficios de utilizar BI en hotelería se materializa cuando el usuario puede participar de todo el proceso *end-to-end*. No obstante, contar con demasiados datos y no contar con la capacidad de analizarlos puede ser nocivo. Algunos hoteles resuelven esto

trabajando en hallar relaciones causa-efecto en la información que están analizando (Ritz-Ross, 2008).

5. Modelos para la medición de activos y elementos intangibles en hotelería

La innovación es una necesidad crítica para las organizaciones, dado que agrega valor y da sustentabilidad a la ventaja competitiva. Las organizaciones deben innovar para así aumentar su rendimiento y también como una forma primaria de crear valor (de Waal, Maritz y Shield, 2010).

En este trabajo, se entiende por innovación a la definición sugerida por Godin (2004), que supera e integra a otras como Baregheh, Rowley & Sambrook (2009), Wang S., Guidice, Tansky & Wang Z. (2010). Godin propone considerar como innovación tanto a las actividades como a los resultados; considera a la invención como a la adopción como formas de innovar, y toma en consideración a la hora de innovar a la aplicada en productos, servicios (de empresas o instituciones no mercantiles) y prácticas (gestión, procedimientos y métodos).

De acuerdo con Castro Martínez y Fernández de Lucio (2006), se ha adoptado la clasificación basada en: a) la naturaleza de la innovación (tecnológica, de producto o proceso, mercadotecnia y de organización), (OCDE-EUROSTAT, 2005) b) el grado de la innovación, esto es, la ruptura que representa una innovación determinada en el mercado y, c) por último, también es relevante conocer su nivel tecnológico.

6. La medición de lo no lineal

Diferentes autores expresan que la medición del K&I requiere de una serie más amplia de métricas en "tiempo real" que reflejen el nuevo paradigma basado en la economía del conocimiento de forma tal que permita orientar las políticas de innovación e iluminar las incertidumbres, las opciones y los resultados de la política gubernamental y las decisiones empresariales (Dumay y Rooney, 2011; Petty y Guthrie, 2000). La contabilidad tradicional, no refleja el verdadero valor del Capital Intelectual, valor que termina siendo asignado por los mercados (Meza Orozco 2009) conocido como *goodwill*. Esto muestra la importancia de tener métricas estandarizadas acerca del conocimiento y de la innovación, ya que un estudio de McKinsey (2008) encontró que las empresas que utilizan mediciones de la innovación y evalúan la innovación de manera más amplia tuvieron el mayor retorno de la innovación.

Hay diversos modelos enfocados a medir los intangibles e innovaciones como ser el modelo Club del Intelecto (Euroforum, 1998) el cual muestra una serie de indicadores (categorizados como Capital Humano, Estructural, Relacional, Organizacional y de Procesos e Innovación) que pueden ser medidos de manera cuali o cuantitativamente. Otro modelo es el denominado *Intellectus* actualizado. Asimismo, otros modelos son el reconocido *Balance Scorecard* (BSC) y sus diferentes complementos de medición, como el Mapa estratégico, de Kaplan y Norton (1992) y el llamado Monitor de Activos Intangibles (Sveiby 2001) el cual presenta una serie de indicadores monetarios y no monetarios que describen ampliamente el valor de los activos intangibles. Modelo ADA en la cadena de valor de la industria de servicios hoteleros.

Estos modelos constituyeron las bases del Tablero de Medición del K&I a aplicar en las empresas, el cual está integrado por diferentes perspectivas las cuales contienen tanto indicadores contables tradicionales como otros que se consideran pertinentes a la hora de medir los resultados obtenidos por las empresas en cuanto a conocimiento e innovación.

7. Objetivos

Los objetivos propuestos fueron: 1) Validar y aplicar un Tablero de medición del K&I en empresas del sector hotelero. 2) Determinar los elementos y *drivers* de la innovación en hoteles a partir del uso de las TICs. 3) Evaluar los beneficios de aplicar el Tablero de Medición del K&I para que las empresas puedan medir y controlar los resultados de la innovación y determinar las mejoras.

8. Metodología de la investigación

La investigación fue elaborada desde un paradigma cualitativo (Guba y Lincoln, 1985), fue de tipo explicativa, se llevó adelante a través del estudio de casos transversales (Yin 2011, Flyvberg, 2006) en 10 hoteles de Argentina (Buenos Aires, Calafate, Córdoba y Villa La Angostura) y Colombia (región de Santander). Los mismos no integran grandes cadenas internacionales y son de capitales nacionales. Los criterios considerados para la selección de los casos fueron: antigüedad, trayectoria en el país, impacto en el sector ya sea por tamaño o por la innovación que genera, y localización en lugares turísticos.

Se elaboró un Tablero de medición del K&I a partir de las dimensiones que presentan los diferentes modelos mencionados en la Introducción. El mismo integró de manera ágil y dinámica a los modelos e indicadores de capital humano, organizacional, y de conocimiento e información y de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, cliente, operaciones y financiera, fuertemente consolidados. El Tablero del K&I fue validado por especialistas en innovación y *management* de Argentina. En la figura N° 1 se muestra los resultados del Tablero y las dimensiones e indicadores que lo integran y que permitieron medir enlaces en cadena y el nivel de acercamiento a la innovación por medio del impacto de las acciones realizadas en las diferentes perspectivas. Se utilizó una escala Likert de 1 a 5 con la finalidad de validar las actitudes de los directivos entrevistados, el puntaje mayor es de 265 puntos el cual indica un estado óptimo de los indicadores que integran cada perspectiva en su orientación a la generación de valor e innovación. Siendo 200 el número de corte establecido para evaluar la presencia de indicadores de innovación ya anclados en la organización que establece.

Figura N° 1: Tablero de Medición del Conocimiento y la Innovación (K&I) para el sector hotelería

	VARIABLE + VALORACIÓN IDEAL	INDICADOR
PERSPECTIVA FINANCIERA: 40	MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS: 15	1. Estrategia de aumento de la productividad: reducción costos; reducción gastos; mejoras procesos.
		2. % nuevos productos, mejoras productos y servicios.
		3. Tasa de reducción de costos unitarios por persona o productos? Cómo contribuye cada proceso o actividad al valor final del producto o servicio

	MEJORAR UTILIZACIÓN DE ACTIVOS: 10	4. Evolución del % ganancias de los productos/servicios desde el momento del desarrollo y ciclo de vida. TIR
		5. ROCE por categoría de activos clave y tasa de utilización.
	MEJORAR EL VALOR PARA LOS CLIENTES: 15	6. Estrategia de crecimiento que persiguen: costos, diferenciación, calidad, velocidad de lanzamiento
		7. Cómo pretenden ampliar oportunidades.
		8. Acciones que llevan a cabo para mejorar valor para el cliente
PERSPECTIVA INTERNA: 55	PROCESOS GESTIÓN DE OPERACIONES: 5	9. Posee su empresa programas que faciliten la gestión de ofertas, producción, distribución y gestión del riesgo? Ejemplo SAP, CRM, u BI, otros
	PROCESO DE GESTION DE INFORMACION: 15	10. Eficacia y utilidad para la gestión. a) Interactividad y b) tipo de decisiones.
		11. Comunicación interorganizacional
		12 Capacidad de creación de reportes empresariales
	PROCESOS GESTIÓN DE CLIENTES: 5	13. Posee la empresa un sistema de gestión de clientes para la selección, adquisición, retención y crecimiento del tipo de CRM? Cómo lo aplican? Cómo realizan la segmentación de clientes?
	PROCESOS DE INNOVACIÓN: 30	14. Cómo identifican las oportunidades para innovar.
		15. Cuál fue el último producto diseñado y desarrollado por la empresa
		16. Fue a medida? Cómo fue el lanzamiento?
		17. Qué % de tiempo le dedican al desarrollo de nuevos productos?
		18. % de inversión en proyectos de medioambiente
19. N° certificaciones nuevas o renovaciones al año		
PERSPECTIVA CLIENTES: 55	LIDERAZGO DEL PRODUCTO: 10	20. Cuál es el % de ingresos por ventas de nuevos productos
		21. cuál es el % de nuevos productos dividido por el entrenamiento de cada empleado involucrado en el desarrollo
	SOLUCIONES COMPLETAS: 40	22. Cuál es la satisfacción del cliente por los nuevos productos y servicios
		23. Proceso de aprendizaje continuo en búsqueda de mejores negocios para los clientes
		24. cuántos nuevos productos o servicios tienen en marcha
		25. Generan innovaciones disruptivas
		26. Tienen desarrolladas marcas propias
		27. Cómo piensa que está posicionada la marca en el mercado o las marcas
		28 Gasto de creación de marca
		29 Inversión en estudios de percepción
CIERRE DEL SISTEMA: 5	30. Están conformes con la cuota de mercado resultante de nuevos productos y servicios	

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (K&I): 115	CULTURA, LIDERAZGO E INNOVACIÓN: 40	31. Cómo definiría a la cultura de la organización en cuanto a valores, creencias, ideas de mejoras, nuevos productos, nuevos servicios? Cómo consideran que hay que trabajar para generar conocimiento e innovación.
		32. Áreas de conflicto, Código de Ética
		33. Alcance y limitaciones de las leyes vigentes
		34. Cómo describirías en tres grandes rasgos al estilo de liderazgo que predomina? Favorece la participación, compartición y colaboración entre las personas? Ejemplifique
		35. En qué medida se trabaja y se genera conocimiento e innovación en trabajo en equipo? Cuántos equipos permanentes de trabajo tienen?
		36. Cuántas ideas innovadoras propias con impacto han surgido en los últimos 3 años ya sea por I+D o por equipos?
		37. Cuántas ideas innovadoras con terceros con impacto han surgido en los últimos 3 años ya sea por I+D o por equipos?
		38. Cuántas ideas innovadoras mixtas con impacto han surgido en los últimos 3 años ya sea por I+D o por equipos
	CAPITAL ORGANIZACIONAL: 10	39. De qué manera la estructura organizacional es favorecedora de una mayor horizontalidad a la hora de tomar decisiones
		40. Las personas tienen acceso a la información que necesitan para trabajar?
	CAPITAL INFORMACIÓN: 15	41. Qué cantidad de la nómina de personas que integra a la empresa se dedica a generar innovación?
		42. Cuántos productos y servicios con impacto han generado en los últimos dos años?
		43. Considera el crecimiento impulsado por la innovación como crítico? Si tiene efecto cascada?
	CAPITAL HUMANO: 20	44. Qué % del salario de las personas que activamente se dedican a la innovación corresponde sobre el total de salarios pagados?
		45. Se relacionan los salarios con la evaluación de desempeño especialmente de las personas que se dedican a la innovación?
46. Está su gente motivada premiada y motivada para innovar?		
47. En qué medida la capacitación y el desarrollo de carrera fueron tomados efectivamente por los empleados?		
CAPITAL RELACIONAL: 30	48. Generan ganancias al generar y capitalizar las redes externas	
	49. Los actuales sistemas de gestión favorecen el trabajo en red con otras empresas	
	50. Indique cantidad de empresas con las que tiene integración vertical	
	51. Cantidad de proyectos, convenio y alianzas	
	52. Hubo participación en capacitación organizada seminarios, eventos deportivos, etc.	

		53. Cantidad de incubadoras de empresas en funcionamiento dentro de la agrupación
265		

Fuente: Elaboración propia en base a BSC (Kaplan y Norton 1992), Monitor de Activos Intangibles (Sveiby 2001), Club del Intelecto (Euroforum 1998) y ADA (Advanced Data & Analytic) (Asia Tech Direction, 2011)

9. Resultados

La aplicación del instrumento permitió obtener los resultados que se detallan en la figura N° 2.

Figura 2: Resultados Hoteles Argentina y Colombia

VARIABLE + VALORACIÓN IDEAL	ARGENTINA					COLOMBIA				
	HA1	HA2	HA3	HA4	HA5	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5
MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS: 15	8	12	9	5	7	9	8	8	7	6
MEJORAR UTILIZACIÓN DE ACTIVOS: 10	9	9	2	6	9	6	9	6	5	5
MEJORAR EL VALOR PARA LOS CLIENTES: 15	13	15	6	12	13	11	13	9	6	10
TOTAL PERSPECTIVA FINANCIERA: 40	30	36	17	23	29	26	30	23	18	21
PROCESOS GESTIÓN DE OPERACIONES : 5	2	3	3	2	2	5	1	4	2	4
PROCESOS GESTIÓN DE INFORMACION : 15	9	11	11	7	8	6	3	6	3	6
PROCESOS GESTIÓN DE CLIENTES: 5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4
PROCESOS DE INNOVACIÓN: 30	20	26	23	10	20	23	21	19	13	18
TOTAL PERSPECTIVA INTERNA: 40	36	45	41	22	35	38	30	33	22	32
COSTO MÁS BAJO: 5	4	5	2	1	4	5	4	4	4	4
LIDERAZGO DEL PRODUCTO: 10	9	10	5	6	9	6	7	6	3	6
SOLUCIONES COMPLETAS: 40	21	40	24	24	21	18	26	20	21	24
CIERRE: 5	5	5	4	3	5	3	4	4	2	4
TOTAL PERSPECTIVA DE CLIENTES: 60	39	60	35	34	39	32	41	34	30	38
CULTURA, LIDERAZGO E INNOVACIÓN: 40	22	40	24	12	22	20	31	23	23	23
CAPITAL DE INFORMACIÓN = 15	14	14	9	3	14	3	5	4	2	6
CAPITAL HUMANO: 20	9	12	9	7	9	5	3	6	5	9
CAPITAL RELACIONAL: 35	17	20	6	10	17	8	7	8	6	6
TOTAL PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 110	62	86	48	32	62	36	46	41	36	44
TOTAL 250	167	227	141	111	165	135	147	131	106	135

Fuente: Elaboración propia con información extraída del trabajo de campo realizado durante 2015 – 2016 HA Hoteles en Argentina HC Hoteles en Colombia.

El estudio de casos múltiples de hoteles de Argentina y Colombia mostró que, solamente uno de ellos (HA2), está orientado hacia la innovación (227/250); el resto se encuentra por debajo de la línea de corte de 200 puntos. En el caso de los hoteles de Colombia Santander, ninguno superó el puntaje mencionado. El HA2 posee un soporte de Senior Management a la hora de analizar datos e información (Rus & Toader, 2008) lo que lleva a afirmar que BI es una condición necesaria pero no suficiente a la hora de poseer datos pues en paralelo se debe poseer también la capacidad de analizarlos (Ross, 2008) (Hotelsur, 2015).

Para la perspectiva financiera, el mejor puntaje lo obtuvo HA2 con 36/40 seguido por HC2 HA 1 Y HA5 30/40; el puntaje más bajo fue HA3 con 17/40. En cuanto a la información administrativa y contable, se observó que los hoteles estudiados presentan una estructura de costos que les permite aumentar la productividad y reducir gastos, contribuyendo positivamente en los puntajes totales. De las entrevistas surge que esto le permite ofrecer nuevos productos y servicios buscando ser más eficientes. Solamente en tres casos estuvieron muy por debajo de la línea de corte. Lo que confirma sistemas contables/financieros desarrollados (McKinsey, 2008). También, se verifica que gestionan bien los activos y tratan de mejorar el valor para el cliente.

Desde la perspectiva interna, podemos afirmar que los hoteles estudiados poseen sistemas o programas de gestión poco utilizados o poco integrados, ya sea porque no están extendidos en todas las áreas o porque poseen diferentes programas de gestión específicos para sectores y no uno integrado. Esto puede verse en el resultado de gestión de operaciones en donde el hotel HC1 5/5 puntos seguido por HC3 y HC5 con 4/5 observándose que poseen sistemas más integrados.

Con respecto a gestión de la información, el mejor puntaje lo obtuvo HA2 y HA3 ambos con 11/15. A pesar de no contar con sistemas integrados de información, gestionan en forma eficiente el negocio, logrando una mejor comunicación inter-organizacional, y creando reportes a medida de las necesidades. El resto de los hoteles presentan limitaciones a la hora de crear y gestionar reportes, no es solamente contar con datos sino poseer el recurso humano con competencias de análisis para extraer valor y generar una ventaja competitiva (Ross, 2008). Esto muestra que es importante no sólo tener los sistemas robustamente implementados e integrados, sino también contar con buenos análisis y utilización de los reportes. Muchas veces, se generan numerosos reportes ad-hoc y poco se utilizan oportunamente para la toma de decisiones, lo que entorpece la gestión.

Lo anterior se relaciona con el bajo puntaje obtenido en la Perspectiva de Aprendizaje y el rol del Capital Humano en la innovación (Sveiby 2001). Por otro lado, como se pudo observar en el marco teórico, los hoteles líderes presentan sistemas de BI integrando la información del cliente con la información estratégica (eHotellier, 2009). Asimismo, logran anticiparse a las nuevas tendencias, mejorando la calidad de sus procesos

Con respecto a la dimensión de gestión de clientes, podemos ver que en la mayoría de las empresas se observó que tienen instalados sistemas de gestión de clientes (4/5 o 5/5), siendo los hoteles HA1, A2, HC1 y HC2 los que obtuvieron 5, máximo puntaje.

En cuanto a la presencia de procesos de innovación, podemos observar que fue el hotel HA2 el que obtuvo el mayor resultado 26/30 y el menor fue HA4 con 10/30. La innovación detectada es de producto y proceso.

A los hoteles estudiados les cuesta identificar oportunidades para innovar, más allá de que generan innovaciones, que también están relacionadas con RSE y el medioambiente, aspecto valorizado por segmentos de clientes. La innovación es necesaria para agregar valor (de Waal, Maritz; y Shieh, 2010)

La perspectiva de clientes nos indica que 6 de los hoteles estudiados miden los resultados de los nuevos productos, y dos de los hoteles tienen liderazgo de producto. Con respecto a

soluciones completas el HA2 con 40/40 obtuvo el mayor resultado, el resto presenta ciertas dificultades a la hora de mejorar, de innovar, de crear marca. La mitad de los hoteles está conforme con la cuota de mercado que obtiene.

La Perspectiva de Aprendizaje fue la de menor puntaje en general y el hotel HA2 obtuvo el puntaje más alto 86/110. Podemos observar que falta una cultura organizacional orientada hacia la innovación, el trabajo colaborativo, y también la presencia de un liderazgo que fomente el trabajo en equipo y un mayor intercambio para generar ideas innovadoras. Asimismo, se vislumbró la necesidad de capacitar y mejorar al Capital Humano disponible.

Al no tener sistemas de información robustos y/o adecuadamente integrados, parecería que las personas no pueden acceder a lo que necesitan para trabajar y que también el foco está puesto en la realización de los servicios actuales pero no integrando al personal para la innovación.

La figura N° 3 presenta la relación del tablero de medición con la cadena de valor.

Figura N° 3: Relación del tablero de medición con la cadena de valor



Fuente: elaboración propia

10. Conclusiones

Entre las principales conclusiones se destacan que la mayoría de los hoteles estudiados carecen de estructuras y de sistemas de información robustos, adecuadamente integrados que

les permita mejorar la cadena de valor del negocio. Asimismo la ausencia parcial o total de estas TICs dificulta:

- Alcanzar un entendimiento integral de las necesidades del cliente, por falta de trazabilidad de su comportamiento y por no contar con plataformas que habiliten tomar decisiones oportunas en tiempo real como se pudo ver como en el análisis de resultados.
- Transmitir una única imagen de la organización que refleje la calidad del servicio al cliente en forma homogénea, personalizando el servicio en función de cada segmento y necesidades concretas.

Los hoteles estudiados de orientarse hacia el *BI* y *Analytics* deben generar un compromiso integral de toda la organización, invirtiendo tanto capital financiero como intelectual en proyectos que les permitan gestionar eficientemente la información y las relaciones con sus clientes; también invertir en el desarrollo e implementación de Tableros de Control con sistemas interoperables con numerosas plataformas y poder direccionar la oferta a sus clientes a través de diferentes redes sociales y medios apalancándose muy fuertemente en el apoyo del Senior Management y de los proveedores / socios estratégicos que prestarán el conocimiento y las TICs necesarias (Figura N° 3). No se trata de una iniciativa de corto plazo, sino más bien de un programa que requerirá un sentido de alineación estratégica común y de coaliciones guía que estén dispuestas a generar y gestionar el cambio.

Los hoteles de capitales nacionales presentan dificultades al momento de invertir en tecnología informática y sistemas a diferencia de las grandes cadenas hoteleras y también a la hora de seleccionar y capacitar al RR HH, esto se ve reflejado en el bajo puntaje en Aprendizaje y Crecimiento, donde se incluye la cultura y los diferentes capitales orientados a la innovación, a diferencia de la perspectiva financiera donde todos obtuvieron un puntaje adecuado.

No se trata solamente contar con sistemas integrados de Tecnología Informática lo que mejorará la cadena de valor sino que es necesario capacitar al recurso humano, pues no sirve solamente tener datos, sino se necesitan personas con capacidad de analizarlos. Se requiere mayor integración vertical hacia proveedores y clientes.

11. Bibliografía

- Asia Tech Directions (2011). *The top 4 challenges facing hospitality today*. Disponible en: https://www.avaya.com/usa/documents/top-4_challenges_facing_hospitality.pdf
- Baregheh, A., Rowley, J.; Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of Innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Benavides, G. (2015). Las políticas públicas del turismo receptivo colombiano. *Suma de Negocios*, (6;13), pp. 66-73 doi: 10.1016/j.sumneg.2015.08.005
- Bontis N. (2001) Assesing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital; *International Journal of Management Review*, (3; 1), pp.85-100.
- Castro Martínez, E.; Fernández de Lucio, I. (2006). *La I+D empresarial y sus relaciones con la investigación pública española. Radiografía de la investigación pública en España*. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid.

- Cognizant (2012). Business Intelligence: how information integration can boost hospitality growth. Disponible en: <http://www.gleanster.com/whitepaper/business-intelligence-how-information-integration-can-boost-hospitality-growth>.
- de Waal, A., Maritz, A.; Shieh, C. (2010). Managing innovation: A typology of theories and practiced-based applications for New Zealand firms, *International Journal of Innovation Organization*, (3, 2), pp.35-57.
- Dumay J., Rooney J. (2011) Measuring for managing?: an IC practice case study. *Journal of Intellectual Capital*. (12; 3), pp. 344-55
- eHotelier. (2009). Hotels are using business intelligence to do more than survive the recession. eHotelier. Recuperado el 30/10/15. Disponible en: <http://ehotelier.com/hospitality-nes/item.php?id=P16134>
- Euroforum (1998) Medición del Capital Intelectual. Modelo del Intelect. *Euroforum*, Madrid. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm
- Flyvbjerg, B (2006) Five Misunderstandings about Case-Study Research, *Qualitative Inquiry* 12 (2) 219-245
- Godin, B. (2004) L'organisation innovante: vers des indicateurs appropriés. Congrès annuel ACFAS-2004. Québec.
- Guba, E.; Lincoln, Y. (1985) *Naturalistic inquiry*. New York: Sage Publications
- Kaplan R, Norton D (1992). The Balance Scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*; (71;5), pp. 134-42
- Knight, T., Conway, D., Jenkins, T. (2015). *A new era of experience branding*. KPMG. 7-43
- Lacramioara Chirila, L. (s/f). Las nuevas tecnologías en el turismo. Recuperado el 29 de mayo de 2016 de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lc.htm>
- Martínez, V. (2015) El boom de Latinoamérica. *N&H Hospitalidad y Negocios*, 99, Febrero, pp. 19-24.
- McKinsey (2008) *Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective*. Stone, A.; Bhavya, S.R.; Shipp, S. Project Leader.
- Meza Orozco J. (2009) *Valoración del capital intelectual: el caso de la corporación Corperija en el municipio de Valledupar* (Colombia).
- Ministerio de Turismo (2015). Encuesta de Ocupación Hotelera. Recuperado el 29/05/16 en <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/eoh>
- Barrera, J.; Leyva Solanilla, D.; Maldonado Villamil, A.; Primero Caviedes, M. (2013). Análisis sectorial sector hotelero en Colombia. Proyecto de grado Universidad ICESI Facultad de Ciencias Administrativas Cali Recuperado el 27/05/16, en www.bibliotecadigital.icesi.edu.co
- OCDE- EUROSTAT (2005) Oslo Manual: Proposed Guidelines for collecting and interpreting Technological Innovation Data. Paris. Versión en español en la sala de lectura de la OEI. <http://www.oei.es/salactsi/oslo3.htm>.
- Petty, R.; Guthrie, J. (2000) Intellectual capital literatura review, measuring, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, (1; 2), pp. 155-176.
- Porter, M. (2009) *Ser competitivo*. Editorial Deusto SA Ediciones.

- Ritz-Ross, J. (2008). Work Smarter. Intelligent Biz. Recuperado el 26/5/16 de http://www.unifocus.com/pdfs/work_smarter.pdf
 - Rus, V.; Toader, V. (2008). Business intelligence for hotels' management performance, *International Journal Of Business Research*, (8;4), pp. 150-154.
 - Sveiby KE. (2001) A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*. 2(4):334-58.
 - Wang, S., Guidice, R., Tansky, J.; Wang, Z. (2010), When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate, *Human Resource Management*, 49, 4, pp. 767-792.
- Yin, R. (2011). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos*. Sage Publicaciones (2ª ed. Vol. 5) Publications *International Educational and Professional Publisher*. Thousand Oaks London New Delhi.
- World, Travel & Tourism Council (2015). *Travel & Tourism Economic Impact 2015 WORLD*. Recuperado el 29/05/16 de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%202015/world2015.pdf>
 - www.hotelsur.com