MEDICIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA HOTELERA ARGENTINA Y DE COLOMBIA

CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
Ē
INFORMÁTICA

Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización

Mónica Regina de Arteche

Universidad Argentina de la Empresa Argentina mdearteche@uade.edu.ar

Sandra Vanessa Welsh

Universidad Argentina de la Empresa Argentina swelsh@uade.edu.ar

Alan Lerner

Universidad Argentina de la Empresa Argentina alandebalvanera@gmail.com

Se agradece la colaboración de los Profesores e Investigadores Mg. Marina de las Nieves Santucci (Universidad Argentina de la Empresa, Argentina); Dr. Carrillo Zambrano, Eduardo (Universidad de Bucaramanga, Colombia), Gutiérrez Rojas, Cristian David (Universidad de Bucaramanga, Colombia) y de los alumnos: Conema, Agustina (Universidad Argentina de la Empresa, Argentina); Andrés Ryzy (Universidad Argentina de la Empresa, Argentina).









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: 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-Pacifico 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 *millenials*. 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.

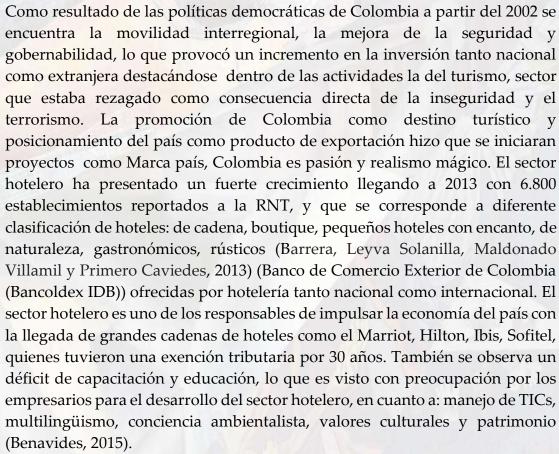


No son sólo turistas internacionales quienes demandan servicios hoteleros, sino que también existe una importante demanda del mercado local.



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 Nº 36.136.

2.2. Sector hotelero colombiano







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 reinvención del *roomservice*, asesoramiento de renombrados chef, la aplicación de nuevos





conceptos de restaurantes y elementos ingeniosos para los menús ingeniosamente elaborados, menús online (<u>www.hotelsur.com</u>).

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 estudiada.

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 apalanquen 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.



VARIABLE +

VALORACIÓN IDEAL

MEJORAR ESTRUCTURA DE

COSTOS: 15

Figura Nº 1 Tablero de Medición del Conocimiento y la Innovación (K&I) para el sector hotelería

INDICADOR

productividad: reducción costos; reducción

2. % nuevos productos, mejoras productos

3. Tasa de reducción de costos unitarios por persona o productos? Cómo contribuye cada proceso o actividad al valor final del

aumento

de

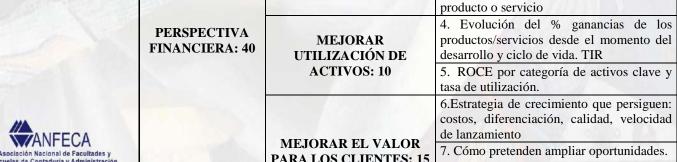
de

Estrategia

y servicios.

gastos; mejoras procesos.











	A CONTRACTOR	tasa de utilización.					
		 6. Estrategia de crecimiento que persiguent costos, diferenciación, calidad, velocidad de lanzamiento 7. Cómo pretenden ampliar oportunidades. 8. Acciones que llevan a cabo para mejorar valor para el cliente 					
	MEJORAR EL VALOR PARA LOS CLIENTES: 15						
Vi ili bir							
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	10. Eficacia y utilidad para la gestión. a Interactividad y b) tipo de decisiones.					
	DE INFORMACION: 15	11. Comunicación interorganizacional					
		12 Capacidad de creación de reporte empresariales					
	PROCESOS GESTIÓN DE CLIENTES: 5	13. Posee la empresa un sistema de gestió					
		14. Cómo identifican las oportunidades par innovar.15.Cuál fue el último producto diseñado					
	PROCESOS DE INNOVACIÓN: 30	desarrollado por la empresa 16. Fue a medida? Cómo fue e lanzamiento? 17. Qué % de tiempo le dedican a					
		desarrollo de nuevos productos? 18. % de inversión en proyectos de medioambiente					









		19. N° certificaciones nuevas o renovaciones al año					
PERSPECTIVA CLIENTES: 55 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (K&I): 115	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					
	CIERRE DEL SISTEMA: 5	29 Inversión en estudios de percepción 30.Están conformes con la cuota de mercado resultante de nuevos productos y					
	CULTURA, LIDERAZGO E INNOVACIÓN: 40	servicios 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 innovación. 32 Aéreas de conflicto, Código de Ética 33 Alcance y limitaciones de las leyervigentes 34. Cómo describirías en tres granderrasgos al estilo de liderazgo que predominar ¿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 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					







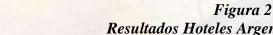
		decisiones					
	VE AV	40. Las personas tienen acceso a la información que necesitan para trabajar?					
	CADVIDAY	41. Qué cantidad de la nómina de personas que integra a la empresa se dedica a generar innovación? 42. Cuántos productos y servicios con					
	CAPITAL INFORMACIÓN: 15	impacto han generado en los últimos do años?					
		43 Considera el crecimiento impulsado por la innovación como crítico? Si tiene efecto cascada?					
		44. Qué % del salario de las personas que activamente se dedican a la innovación corresponde sobre el total de salarios pagados?					
	CAPITAL HUMANO: 20	 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? 48 Generan ganancias al generar y					
		capitalizar las redes externas 49 Los actuales sistemas de gestión favorecen el trabajo en red con otras empresas					
	CAPITAL RELACIONAL:	 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. 					
265		53. Cantidad de incubadoras de empresas en funcionamiento dentro de la agrupación					

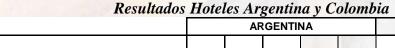
Fuente: Elaboración propia en base a BSC (Kaplan y Norton 1992), Monitor de Activos Intangibles (Sveiby 2001), Club del Intelecto (Euroforum 1998) y ADA (Advanced Data &Analytic) (Asia Tech Direction, 2011)



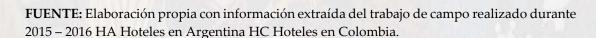
9. Resultados

La aplicación del instrumento permitió obtener los resultados que se detallan en la figura Nº 2.





	ARGENTINA				COLOMBIA					
VARIABLE + VALORACIÓN IDEAL	HA1	HA2	НАЗ	HA4	HA5	HC1	HC2	нсз	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





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.

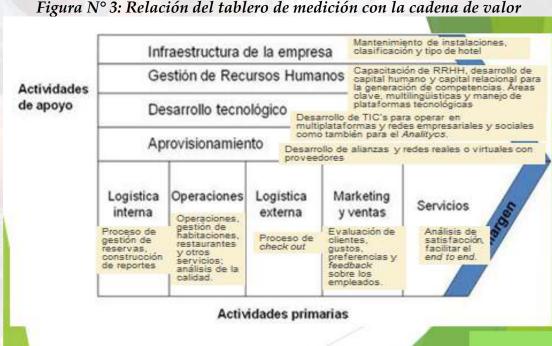


La Perspectiva de Aprendizaje fue la de menor puntaje en general y el hotel HA2 obtuvo el puntaje más alto 86/110. Podemos observar que falta una cultura organizacional orientada hacia la innovación, el trabajo colaborativo, y también la presencia de un liderazgo que fomente el trabajo en equipo y un 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 esta 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.





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:

- And A Company
- 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 al 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 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

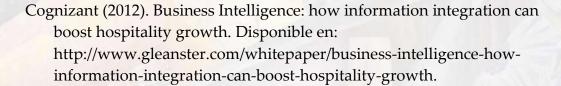
Baregheh, A., Rowley, J.; Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of Innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.

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.



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'organisationinnovante: vers des indicateursappropiés. Congrésannuel ACFAS-2004.Québec.

Guba, E.; Lincoln, Y. (1985) Naturalisticinquiry. New York: Sage Publications

Kaplan R, Norton D (1992). The Balance Scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*; (71;5), pp. 134-42

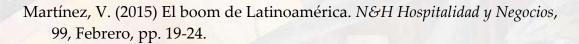
Knight, T., Conway, D., Jenkins, T. (2015). *A new era of experience branding*. KPMG. 7-43







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/llc.htm



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.

Pettty, 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.

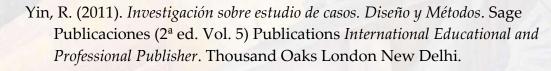
Sveiby KE. (2001) A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*. 2(4):334-58.







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.



World, Travel & Tourims 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





