

Las tecnologías de la información y la comunicación como fuente de creación de valor en el sector hotelero

Salvador García de León Campero

RESUMEN

Una de las características relevantes del entorno en que se desenvuelve la actividad empresarial en el presente siglo es el estar fuertemente condicionada por la internacionalización de los mercados y por el rol que en la sociedad actual tienen las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, no sólo por permitir a las compañías llevar a cabo sus operaciones a mayores ritmos y de manera más eficiente, sino también porque han abierto las puertas al desarrollo de nuevos modelos de negocios y al surgimiento de innovadoras formas de competir, impensables antes de la irrupción de estas tecnologías. Entre los sectores en los cuales tales tecnologías están teniendo un significativo impacto se encuentra el hotelero, reflejado en los radicales cambios que se están registrando en la manera en que se promueven, reservan y venden sus ofertas. Sector hotelero

que en el caso de México cuenta con casi 15 mil establecimientos, poco más de 580 mil habitaciones y contribuye con cerca del 15 por ciento del PIB turístico.

Este trabajo tiene como objetivo central el describir las características y destacar el papel que desempeñan las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la consecución del éxito empresarial en la industria hotelera. Aunque no existe consenso acerca de la magnitud de los beneficios que se derivan de su adopción, lo que sí parece estar claro es la necesidad de mantener su adecuada alineación con las estrategias empresariales para constituirse en fuente generadora de valor y de ventajas competitivas.

ABSTRACT

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AS A VALUE CREATING SOURCE IN HOTEL MANAGEMENT

One of the most relevant characteristics of entrepreneurial activity in the present XXI century is that it is highly conditioned by internationalization and by the role played by new information and communication technologies; they have enabled corporations not only to operate with grater speed and efficiency, but have also opened doors to new business models and ways of competing which were unthinkable before. Hotel management is one of the business sectors which have largely benefited from such technology,

this can be seen in the radical changes that are taking place in the way the hotel industry promotes, reserves and sells its product. Mexico has roughly 15,000 establishments, and over 580,000 rooms which account for nearly 15 % of the gross national tourism product.

The main goal of this article is to describe the characteristics and highlight the role played by the new Information and Communication technologies in the pursuit of entrepreneurial success in Hotel Industry. Even though there is no consensus as to the magnitude of the benefits derived from adopting these technologies, what does seem to be clear is the need of maintaining a correct alignment with business strategies so as to generate a source of value creation and competitive advantages.

A partir de la última década del siglo pasado, la globalización, la desregulación de los mercados y el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son los rasgos principales que distinguen la economía a nivel internacional. En esta *Nueva Economía*, en plena formación y permanente cambio, la información, el conocimiento y la comunicación se han convertido en las

fuentes principales de creación de valor frente a los tradicionales recursos físicos.

La noción de *Nueva Economía* parte de considerar a las actividades basadas en la gestión del conocimiento y a las que tienen como soporte principal las TIC, como uno de los sustentos fundamentales de la competitividad, como el centro dinámico y motor de una economía en la cual la producción de bienes y servicios se organiza a nivel planetario y en la que la innovación y difusión tecnológicas están lideradas por las TIC. Este eje no se circunscribe a los productores de bienes y servicios de información y comunicación, incluye también a las empresas que hacen uso intensivo de TIC y aquellas cuyas actividades serían impensables sin la existencia de la red de redes que es Internet y el dominio puntocom¹.

Esta revolución tecnológica deriva de la convergencia de diversos fenómenos entre los que sobresalen la difusión internacional de redes de información y comunicación, la informatización de los procesos, la digitalización de datos y la creciente relevancia del aspecto inmaterial de la riqueza generada; es la resultante de la confluencia de factores como los siguientes:

- La integración digital del sonido, datos e imagen y la confluencia entre telecomunicaciones, computación y te-

1 El término puntocom o punto com, se emplea para designar genéricamente, en el lenguaje coloquial y de negocios, a las compañías que generan la mayor parte de su actividad económica desde Internet.

levisión que permiten acceder a servicios cada vez más interactivos y que tienden a volver irrelevantes las diferencias entre los distintos medios de acceso (computador, TV, teléfonos u otros aparatos) a las redes digitales de información.

- La difusión cada vez más genérica de las TIC cuyos usos se están extendiendo al ámbito familiar y a todos los sectores de actividad facilitando los procesos de cambio organizacional de comunidades, empresas e instituciones.
- Contribución de las TIC a la elevación de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos en todas las áreas de la actividad económica y social al convertirse en el soporte fundamental para la creación y desenvolvimiento de redes globales de información² y conocimiento³. Redes que permiten acelerar la producción y difusión del conocimiento y potenciar la sinergia entre éste y la innovación.

Como parte del auge de la *Nueva Economía* y de su principal pilar: las TIC, un gran número de compañías en diversas partes del mundo y de distintos sectores de actividad, entre ellos de forma destacada de la industria turística

- 2 Las redes de información suministran información mediante la interconexión a las fuentes de la misma.
- 3 Las redes de conocimiento son un medio de colaboración entre individuos, grupos y organizaciones comprometidos en un proyecto común que posibilita el intercambio de información, facilita el compartir conocimientos, fomenta los valores cooperativos y contribuye a reconocer el valor estratégico del conocimiento (Unido, 2008) (Unido, 2008, Observatorio de Energías Renovables. En: onudi.or.uy (Consultado 17/06/2008)

ca, y en particular de la hotelera con especial énfasis en los establecimientos de mayores dimensiones, se encuentran inmersos en un proceso de incorporación de las TIC, de adaptación de sus modelos de negocios a estas nuevas tecnologías con la finalidad de operar de manera más eficiente y competitiva en sus mercados tradicionales y en los que representan una oportunidad potencial mediante su aplicación.

LAS TIC Y EL SECTOR HOTELERO

El turismo es una de las actividades económicas más importantes y dinámicas en el mundo actual, tanto por la magnitud de las inversiones, generación de puestos de trabajo y aportación de divisas como por su contribución al desarrollo regional. Participa con alrededor del 11% de la producción global y con uno de cada once empleos creados.

En México, el sector turismo aporta el 8% del PIB nacional y colabora con el 9% de los empleos directos e indirectos. Por su parte la hotelería nacional con casi 15 mil establecimientos y poco más de 580 mil habitaciones contribuye con cerca del 15% del PIB turístico, proporciona empleo remunerado a 300 mil personas y registra un tasa de crecimiento promedio anual de 4.7% en cuartos y 5.5% en el número de hoteles (INEGI, 2006; Torruco, 2008). Indudablemente, las peculiaridades sobresalientes de la ac-

tividad hotelera la han convertido en un área propicia para la introducción de TIC como es el hecho de que la mayoría de los establecimientos de alojamiento buscan atraer; además de los clientes nacionales, a los de otros países; lo cual requiere que cuenten con una infraestructura tecnológica y aplicaciones que permitan y faciliten la promoción y comercialización de su oferta turística en todo momento y en cualquier sitio del mundo.

Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades⁴ las TIC se consideran como parte integrante del capital de información de la empresa el cual, en términos generales, puede clasificarse en dos categorías: infraestructura tecnológica y usos y aplicaciones que emplean la infraestructura tecnológica. En el caso del sector hotelero la infraestructura tecnológica incluye equipos como dispositivos, computadoras, terminales, impresoras, escaners, cámaras digitales, modems, servidores, televisores, radios y teléfonos; sistemas operativos, redes de comunicación en las que sobresale Internet, los recursos humanos requeridos para su operación y los conocimientos y experiencia gerencial necesaria para incorporar eficientemente los usos

4 La Teoría de Recursos y Capacidades plantea que la principal fuente de ventaja competitiva se deriva del potencial de los recursos y capacidades internos. Considera que cada organización se constituye por un amplio y diferente conjunto de recursos y capacidades tanto físicos como intangibles, no existiendo por consiguiente dos compañías idénticas, por no ser posible que a lo largo de su historia dos empresas hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido recursos semejantes, desarrollado iguales habilidades y construido la misma cultura organizacional.

y aplicaciones tecnológicas, teniendo estos últimos como función principal apoyar las diversas tareas que constituyen los procesos internos de la empresa.

INTERNET COMO TECNOLOGÍA LÍDER

Dentro de la infraestructura tecnológica, y por ser una herramienta básica para la gestión del negocio hotelero, destaca Internet como una de los soportes más relevantes de los usos y aplicaciones de las TIC entre los que se encuentran los siguientes:

- **Gestión bancaria.** Empleo de la banca electrónica para la realización de consultas y de diversas operaciones financieras.
- **Búsqueda de información.** El empleo de Internet para la búsqueda de información se vincula, estrechamente, con las necesidades naturales del sector de observar el comportamiento del entorno; de su mercado objetivo, la competencia, proveedores, posibilidades de nuevos negocios, adelantos tecnológicos y no tecnológicos, tendencias de la actividad, situación y perspectivas de la economía, cambios en las regulaciones gubernamentales, condiciones del medio ambiente geofísico, etcétera.
- **Comercio electrónico.** La realización de compras a través de la red es un mecanismo utilizado por los hoteles para proveerse de diferentes bienes y servicios así como para la venta de servicios de alojamiento vía comercio

electrónico que ha venido experimentando un crecimiento muy importante. Sin embargo, cabe mencionar que persisten ciertas barreras para el desarrollo del negocio electrónico en el sector como son la existencia de clientes y empresas que no están preparadas para comerciar por Internet, la insuficiente seguridad para realizar por la red transacciones monetarias, la incertidumbre en cuanto al marco legal de las ventas por Internet y problemas de carácter logístico.

- **E-mail.** La utilización del correo electrónico como soporte para la comunicación con clientes, proveedores, operadores, etcétera, constituye uno de los principales medios de contacto de los hoteles.
- **Página Web.** La disponibilidad de página *web* es una aplicación orientada a la participación activa de los clientes actuales y potenciales en la gestión comercial de la oferta hotelera, la cual, en los últimos años, ha permitido impulsar el sector de manera importante. Entre los elementos que habitualmente se incorporan a las páginas *web* de las empresas se hallan la información detallada de los servicios y productos ofertados, promociones, datos de destino (imágenes de las instalaciones, plano de localización del establecimiento, entorno en el que se ubica, entre otros), descargas de folletos y catálogos, reservaciones *on-line*, testimonios sobre los servicios recibidos o un libro de visitas.

- **Intranet y extranet**⁵. Ambas herramientas, asociadas a Internet, coadyuvan al logro de una mayor eficiencia en la gestión de los procesos internos de la actividad hotelera tanto en la administración de sus plazas, reservas y servicios como en la intercomunicación entre las distintas áreas organizativas: recursos humanos, mantenimiento, compras, facturación, etcétera, al igual que con sus proveedores externos.
- **Blogs turísticos**. Los blogs turísticos, ya sean creados por la empresa o por personas ajenas a la misma, permiten a los establecimientos hoteleros compartir e intercambiar conocimientos y experiencias con profesionales, compañías e instituciones vinculados con el sector turístico; promover eventos y ofertas de distinta índole, vincularse con la comunidad y conocer y dar respuesta a una gran diversidad de opiniones de usuarios de los servicios.
- **Marketing on-line**. Comprende la integración de varias herramientas y medios disponibles en Internet para llevar a cabo campañas publicitarias. Entre ellas, la página *web* de la empresa debidamente optimizada para facilitar a los visitantes la navegación, el posicionamiento en buscadores nacionales e internacionales y en portales diversos y la incorporación de sistemas de auditoría de visitas; los cuales generan informes completos de estadísticas mensuales de los visitantes a la *web*.

5 Las intranets privadas que permiten que personas y organizaciones externas a la empresa tengan un acceso limitado y autorizado a las mismas, se denominan extranets.

Entre las ventajas de la utilización del *marketing on-line* se encuentran la mayor eficiencia en costos, el poder ejecutar las campañas publicitarias con mayor rapidez, flexibilidad y en periodos relativamente cortos; segmentar con mayor facilidad el público objetivo de manera casi individual con lo cual se convierte a la publicidad en una publicidad *on-demand*.

- **Gestiones con instituciones gubernamentales.** El contacto con instituciones del sector público para llevar a cabo trámites electrónicos de diversa índole: avisos, solicitudes, citas, declaraciones de impuestos, quejas, denuncias, consultas, registro, etcétera, es una vía que paulatinamente ha ido acrecentándose.
- **Reclutamiento y selección de personal.** Captación de nuevo personal, ya sea a través de ofertas de trabajo en la propia página *web* del hotel o contacto vía Internet con agencias de empleo, que ponen a disposición de las empresas servicios de búsqueda y selección de personal.
- **Formación de personal.** La capacitación del personal del hotel en instituciones educativas que ofrecen cursos a distancia por Internet tiene la ventaja de poder adaptarse a las necesidades de formación y estándares de cada hotel y a horarios que no interrumpen sus operaciones normales. Lo anterior, considerando las facilidades que este sistema ofrece para que cada participante puede iniciar y reanudar el proceso de preparación en el momento que así lo estime conveniente. Asimismo, este tipo de adiestramiento tiene un carácter interactivo al contar con au-

las virtuales a cargo de tutores que supervisan el aprendizaje, combinado con seguimientos que la gerencia puede hacer de los avances y resultados del personal mediante informes regulares que se emiten.

APLICACIONES AVANZADAS

Entre las aplicaciones reconocidas actualmente como avanzadas y capaces de aportar a un hotel algunas diferencias significativas respecto a los servicios ofrecidos por los competidores, se encuentran las descritas a continuación:

Sistemas de Seguridad de Cerraduras Electrónicas de Tarjeta. Permiten editar tarjetas personalizadas como medio de control de accesos a las habitaciones e instalaciones comunes (gimnasios, *spa*, etcétera), de consumos y del régimen de hospedaje del cliente. Asimismo, se emplean como vías de pago a débito o crédito al huésped (dentro del complejo hotelero); para la eliminación de la circulación de dinero dentro del hotel y del arqueo de caja en restaurante, discoteca cafetería, etcétera, como forma de activar la televisión de paga y la apertura de caja de seguridad. Además, para reducir significativamente el consumo de electricidad gracias a un dispositivo de ahorro que suministra energía a la habitación sólo cuando la tarjeta está insertada en el desconector de energía.

Sistemas de Seguridad Biométricos de Control de Accesos y Presencia. Los cuales sólo precisan que el hués-

ped posicione su dedo sobre un escáner para acceder a su habitación. Tales sistemas no permiten guardar las huellas dactilares de los clientes ya que éstas únicamente sirven para generar una clave de acceso encriptada consistente en un número y nunca en una imagen.

Sistemas de Televisión Interactiva. Consisten en una televisión con mando a distancia y teclado inalámbrico mediante la cual el huésped tiene acceso a una serie de servicios (gratis o de pago) tales como TV, cine bajo demanda, acceso a Internet, programas informáticos, juegos, música a la carta, gestión de fotos digitales, radio, información sobre cuenta de gastos, mensajes, información turística de la ciudad y del hotel, mensajes recibidos y anuncios publicitarios de productos relacionados directamente con sus intereses personales o profesionales.

Sistemas *Wi-Fi*. Permiten a los huéspedes conectarse a Internet inalámbrico en cualquier zona del hotel, generalmente sin costo adicional.

Sistemas Integrales de Gestión de Hoteles. Son una herramienta conformada por un conjunto de aplicaciones informáticas mediante las cuales se pueden controlar las operaciones esenciales de un negocio de alojamiento. Por ejemplo, de las tarifas de hospedaje, gestión de clientes, empresas, reservadores, empleados y puestos de trabajo; control de habitaciones, reservas, asignación y formas de pago; generación automática de cargos por servicios y consumos imputados a clientes, facturación, control del estado de las habitaciones, de próximas entradas, mante-

nimiento de las mismas y de llamadas telefónicas; gestión contable, financiera y de compras; control de almacenes. Asimismo permite gestionar eventos y generar una serie de informes diarios e históricos de diversa índole.

Sistemas de Reservas *On-Line*. Son plataformas de comercio electrónico que permiten, a través de las *website* de los hoteles, canalizar reservas de clientes, registrar su depósito y mandarles un e-mail de confirmación a través de Internet.

Sistemas de Gestión de Ingresos (RMS) (*Revenue Management Systems*). Son herramientas de gestión automatizada e inteligente orientadas a maximizar los ingresos de cada habitación disponible a través de la generación de información sobre rendimientos, previsiones de demanda mediante *software* que «aprenden» de la experiencia para ir mejorando tales pronósticos y pautas de mezclas de clientes y distribuidores que generen diferentes y más rentables opciones de negocios.

Sistemas Centrales de Reservaciones (CRS) (*Central Reservation Systems*). Son sistemas operados por intermediarios o globalizadores (GDS) los cuales, por un determinado costo, dan de alta a sus afiliados en sus portales de Internet, que funcionan como vía publicitaria, y para captar reservaciones tanto a nivel nacional como internacional. Ejemplo de ello es el Sistema de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C. y los de los cuatro globalizadores más grandes del mundo: *Apolo/Galileo*, *WorldSpan*, *Sabre* y *Amadeus* que permiten reservar habitaciones en forma instantánea en más de 700 mil hoteles alrededor del planeta.

Sistemas Globales de Distribución de Nueva Entrada (GNE) (*Global Distribution Systems New Entrant*). Son sistemas de distribución alternativos a los GDS que permiten que los productos turísticos, en este caso reservar habitaciones, se realice sin intermediarios mediante una conexión directa entre el hotel con las agencias de viajes y viceversa.

Sistemas de Empaquetado Dinámico (*Dynamic Packaging Systems*). Son sistemas de armado dinámico y *on-line* de paquetes turísticos que permiten combinar al momento varios productos de proveedores diferentes para generar en pocos segundos un paquete turístico (alojamiento, avión, auto, seguro, etcétera) al mejor precio y con disponibilidad asegurada.

Sistemas de Gestión de Relaciones con los clientes (CRM) (*Customer Relationships Management*). Son sistemas que permiten a las empresas manejar toda la información relativa a sus clientes desde una única plataforma de *software*. Las soluciones CRM tienen entre sus funciones principales el registrar el estado de las relaciones con los clientes (grado de satisfacción con el servicio, quejas, sugerencias, etcétera), la automatización de la fuerza de ventas, la optimización de los *call centers* de atención al cliente y su utilización para generar campañas de *marketing*.

Sistemas de gestión de toma de comandas para bares y restaurantes. Son tecnologías de Terminales Punto de Venta (TPV) que operan en un entorno remoto y cuentan con pantallas táctiles en las que, además de des-

plegarse la imagen de los productos ofrecidos en el día, disponen de calculadora con las funciones más utilizadas y habilitan el envío de comandas al bar y/o cocina con indicaciones del cliente sobre la forma de preparación de lo solicitado; administran a camareros, mesas, formas de pago, *stock* de artículos y arqueo y cierre de caja. Asimismo, admiten el traspaso de comandas entre mesas y diferentes formas de cobro: total, parcial, división de la comanda entre varias personas, etcétera, y el envío a cargo a cuenta de la habitación del huésped.

Parte de estos sistemas es la toma de comandas a distancia, desde la mesa o sitio en donde se encuentra el cliente, que se apoyan en Terminales de Comandas para TPV para su envío de inmediato al lugar de recepción o preparación de las mismas (cocina o bar). Entre estos recursos se encuentran: pantalla táctil, impresora de factura del cliente directamente en la mesa, lector de tarjeta magnética (tarjetas de crédito) y un sistema de llamada por vibración con el cual los camareros son solicitados discretamente desde la caja fija.

LAS TIC COMO FUENTE GENERADORA DE VALOR

Desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades los usos y aplicaciones anteriormente descritos se consideran como parte integrante de los *activos intangibles*⁶ de la empresa, al margen de los denominados *activos físicos* y *financieros*. Intangibles que tienen la peculiaridad de ser fuente potencial de creación de valor para el logro de ventajas competitivas y la obtención de mayores beneficios económicos. Sin embargo, es conveniente señalar que la generación de valor sustentada en los activos intangibles difiere de la creación de valor basada en la gestión de activos tangibles físicos y financieros en aspectos como los reseñados a continuación (Kaplan y Norton, 2004):

- ***La creación de valor es indirecta.*** Por lo general, los activos intangibles no inciden directamente en los resultados financieros como mayores ingresos y utilidades y menores costos. El desarrollo de activos intangibles influye en los resultados financieros a través de las relaciones causa-efecto.

6 Los activos intangibles comprenden el conjunto de recursos de una organización que, no obstante no encontrarse la mayoría de ellos reflejados en los estados financieros tradicionales por no cumplir con los criterios establecidos por las normas contables, están generando valor en la actualidad o tienen el potencial para crearlo en el futuro (Osorio, 2007). El hecho de que las normas contables vigentes no contemplen el registrar la mayoría de los intangibles adquiridos y producidos por las organizaciones, ha derivado en la necesidad de complementar la contabilidad financiera con información que proporcione una idea sobre la relevancia de tales activos.

- El *valor es contextual*. El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia empresarial.
- El *valor tiene un carácter potencial*. El costo de invertir en un activo intangible no es representativo de su valor para la organización.
- Los *activos están asociados*. Los activos intangibles rara vez producen valor por sí mismos, no poseen un valor que se pueda dissociar del contexto y la estrategia de la organización. Sólo en combinaciones eficientes con otros activos, tanto tangibles como intangibles, surge este valor.

Por consiguiente, los activos intangibles adquieren valor sólo en el contexto de la estrategia a la que contribuyen a poner en práctica a través del apoyo a los procesos internos de la empresa, tales como las destinadas a respaldar los procesos de gestión de operaciones, de clientes, de la innovación y los reguladores y sociales. Entendiendo por estrategia a la manera mediante la cual se intentará generar un crecimiento sustentable de los beneficios económicos para los accionistas o dueños de la compañía.

En función de lo anterior, los requerimientos de usos y aplicaciones para cada hotel y de su soporte tecnológico deben, esencialmente, derivarse de las necesidades que se generen para llevar a cabo los procesos internos de la organización. Procesos que tienen como objetivo fundamental crear y entregar la propuesta de valor para los clientes, incidir directamente en los costos y el aprovechamiento de la capacidad instalada para elevar la productividad, e indirectamente, a través de dicha propuesta, en el creci-

miento de los ingresos y rentabilidad, en particular, y en los resultados globales de la empresa, en general.

A manera de ejemplo, si se mantienen debidamente alineados con la estrategia empresarial los usos y aplicaciones tecnológicas descritos en el trabajo éstos pueden contribuir, directa o indirectamente, a la mejora de los niveles de desempeño en aspectos como los que se reseñan a continuación (Pérez, *et al.*, 2004):

a) En los resultados empresariales globales:

- Incrementa la productividad mediante la disminución de los costos de operación y de comercialización y el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Mejora la propuesta de valor para los clientes y aumenta las ventas a través de la ampliación de las oportunidades de ingresos entre los actuales clientes y la captación de nuevos a nivel nacional e internacional.
- Refuerza la imagen de la empresa.
- Logra la diferenciación de la competencia.
- Genera un valor superior para los accionistas o dueños de los negocios.

b) En la propuesta de valor para los clientes:

- Precios más atractivos.
- Avances en la atención y calidad de los servicios al cliente.
- Aumento de la capacidad de acceso de los clientes a las ofertas hoteleras, a los nuevos productos y servicios y mayores facilidades para la realización de las transacciones comerciales.

- Configuración, con mayor eficiencia, de servicios personalizados.
 - Ampliación de la gama de productos y servicios.
 - Mayor seguridad para los huéspedes en la protección de sus pertenencias.
- c) En los procesos internos:
- Mejora en el conocimiento del perfil de los clientes.
 - Potencia las actividades de *marketing* y comercialización.
 - Integra la información de clientes con los datos y sistemas de gestión hotelera.
 - Amplía los canales de distribución.
 - Acelera los procesos de comercialización.
 - Permite un mayor acceso a información para la observación del comportamiento del entorno específico, sectorial y global.
 - Elimina tareas administrativas rutinarias.
 - Perfecciona los procesos de compra, de las relaciones con los proveedores y del control de los inventarios.
 - Agiliza la captación y selección de personal y mayores facilidades para su capacitación.
 - Proporciona mayor seguridad en la realización de transacciones financieras con proveedores, clientes y en el manejo de los recursos propios depositados en la banca.
 - Mejora en la utilización de los recursos internos disponibles favoreciendo la eficiencia en su utilización.

Por otra parte, el contar con una más desarrollada infraestructura tecnológica permite la posterior incorporación de nuevos usos y aplicaciones.

LA ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Los estudios sobre la adopción de nuevas tecnologías realizados desde diversos campos del conocimiento y con diferentes enfoques nos permiten identificar un conjunto de factores cuya presencia hace más propicia la implantación de TIC, tanto desde el punto de vista de la rapidez en su introducción como en su intensidad. Para el caso de los establecimientos de hospedaje, entre estos factores se encuentran los siguientes:

- Tener un sistema de planeación. Los establecimientos que cuentan con procesos de planeación debidamente implementados están en mejores condiciones de determinar con mayor objetividad los requerimientos de cambios tecnológicos que apoyen sus estrategias competitivas.
- Ser un establecimiento de mayores dimensiones. El tamaño del establecimiento es un elemento que condiciona significativamente la adopción de TIC; los más grandes son más proclives a su incorporación por el hecho de contar con más recursos humanos, financieros y técnicos que los de menor tamaño.
- Contar con una amplia gama de servicios personalizados. Por lo general, una mayor diversidad de servicios personalizados requiere como soporte para operar eficientemente el contar con TIC.
- Operar ininterrumpidamente todo el año; no ofrecer los servicios únicamente en ciertas épocas del año.

- Realizar frecuentes incorporaciones de nuevas tecnologías. Cabe esperar que los establecimientos que incorporen con mayor frecuencia nuevas tecnologías estarán en mejores condiciones para repetir este comportamiento ya que, por lo común, están más al día de las últimas innovaciones existentes en el mercado (Sancho *et al.*, 2008).
- Poseer mayores niveles de certificación de calidad turística. Lo anterior se relaciona con el hecho de que al aumentar el número de estrellas de los establecimientos de alojamiento se incrementan las exigencias en la intensidad y calidad de los servicios a los clientes (Sinde *et al.*, 2008).
- Disfrutar de un buen clima organizacional. El poseer una comunicación fluida entre el personal técnico y de gestión, equipos de trabajo interáreas, un liderazgo expreso de la alta dirección en los procesos de renovación tecnológica, esfuerzos formativos en materia de nuevas tecnologías, una orientación al cambio por parte de los miembros de la empresa, ausencia de conflictos organizacionales y una mayor flexibilidad en los procedimientos y en la toma de decisiones, incide de manera favorable en los resultados de la aplicación de las nuevas tecnologías (Vargas *et al.*, 2008).
- Tener trabajadores con un mayor nivel de calificación, o bien, con conocimientos y experiencia en TIC.

REFLEXIONES FINALES

A pesar de la importancia que para los establecimientos hoteleros tiene las TIC para el logro de ventajas competitivas, sin embargo, existen una serie de obstáculos que impiden su más amplia difusión. Entre ellos destaca su insuficiente adecuación a un sector caracterizado por la existencia de establecimientos de diversos tamaños, primordialmente medianos y pequeños; con ofertas de servicios, extensiones de mercado, capacidad económica y niveles de preparación del personal diferentes que por ello requieren de soluciones tecnológicas «apropiadas» a sus características.

Asimismo, la incorporación de las TIC tiene entre sus limitantes la falta de seguridad existente para el manejo de la información y la realización de transacciones financieras con clientes, proveedores, distribuidores, etcétera, que hacen igualmente necesario que las empresas desarrolladoras encuentren soluciones de telecomunicaciones e informática orientadas a minimizar la ocurrencia de dicho problema. A nivel interno, los obstáculos se relacionan con aspectos como el no contar con personal calificado y desacuerdos de directivos sobre los beneficios potenciales de la incorporación de las TIC, o bien, por no considerarlas imprescindibles (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007).

FUENTES DE CONSULTA

- INEGI (2006). *Sistema de Cuentas Nacionales. Cuenta Satélite del Turismo en México 1994-2004*, México.
- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiéndolo los activos intangibles en resultados tangibles*, Barcelona: Gestión 2000.com.
- Red.es Observatorio (2007). *Diagnóstico tecnológico sector hotelero 2007*, España: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Osorio, M. (2008). «El capital intelectual en la gestión del conocimiento». En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008&lng=es&nrn=iso&tlng=es (Consultado 2/10/2008).
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis, M.P., Vela, M.J. (2004). «Las tecnologías de la información y las comunicaciones y la mejora de los resultados empresariales», *Revista Galega de Economía*, Vol. 13, Núm. 1-2, pp. 1.19.
- Sancho, A., Cabrer, B., y Rico, P. (2008). «La difusión de las tecnologías en el sector turístico». En: eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00023.pdf. (Consultado 28/08/2008).
- Sinde, A. I., Diéguez, M. I. y Gueimonde, A. (2008). «Características empresariales e innovación en los establecimientos de turismo rural gallego». En: www.turismo.uma.es (Consultado 22/09/2008).

Torruco, M., 2008, «Suman 15 mil hoteles», *El Financiero*, Sección Negocios, 1º de septiembre.

Vargas, A., Hernández, M. J. y Bruque, S. (2008). «Hacia un modelo de adopción de las tecnologías de la información en la empresa: un análisis de casos». En: www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/COLOQUIOS%20ANDALUCES%20DE%20HUELVA.pdf (Consultado: 20/07/2008).

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.