

LAS TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) COMO ESTRATEGIA PARA LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD

Information and Communication Technology Strategy in the Hospitality Industry

RESUMEN

Este documento mira la importancia estratégica cada vez mayor de las tecnologías de información y de las comunicaciones (TIC) en la industria de la hospitalidad. En las últimas cuatro décadas, la industria de la hospitalidad ha experimentado cambios dramáticos como resultado de innovaciones y de progresos de la tecnología. Uno podría discutir fácilmente que el negocio haya llegado a ser mucho más complejo, sofisticado e intensivo en costos con la evolución y la adopción de la tecnología a través de la industria. Hoy, es seguro decir que la tecnología y los negocios son inseparables.

PALABRAS CLAVES: Cadena de valor, hospitalidad, Modelo de Co-alineación, TIC-Tecnologías de la Información y las comunicaciones.

ABSTRACT

This paper looks at the growing strategic importance of technology, specifically information and communication technology (ICT) in the hospitality industry. Over the past four decades, the hospitality industry has undergone dramatic changes as a result of technology innovations and developments. One could easily argue that the business has become much more complex, sophisticated, and cost-intensive with the evolution and adoption of technology throughout the industry. Today, it is safe to say that technology and the business are inseparable.

KEYWORDS: *ICT- information and communication technology, hospitality, the Co-alignment model, value chain.*

DANIEL CONNOLLY, Ph.D.

Strategic Management. Information Systems and Technology.
MBA, Business Management Information Systems.
B.S.Hotel/Restaurant Management and Information Technology
Profesor Asistente
Universidad de Denver. USA.
connolly@du.edu

LIGIA STELLA BUSTOS R, M.Sc.

Magíster en Administración Económica y Financiera
Ing. de Sistemas, Ing. Industrial.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
ligias@utp.edu.co

RICARDO MORENO L., M. Sc.

Magíster en Administración Económica y Financiera, UTP
Ingeniero Electricista,
Esp. Admón. Sistemas de Información. Esp. Diseño Sistemas de Auditoría.
Profesor Asociado
Universidad Tecnológica de Pereira
rmoreno@utp.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

En un sentido amplio, el termino Industria de la Hospitalidad se refiere a un grupo relacionado con el turismo, el entrenamiento, el transporte y el hospedaje, que incluyen, entre otros, cruceros, líneas aéreas, trenes, compañías arrendadoras de autos y operadores de excursiones.

Sin embargo los dos principales segmentos son la Industria Hotelera y la Industria de Alimentos y Bebidas. En la actualidad, la industria hotelera es una de las de mayor crecimiento a nivel mundial. Los establecimientos del hospedaje, abarcan hoteles, centros de convenciones, resorts, moteles y posadas forman la industria de gran crecimiento a nivel mundial.

Este estudio es para determinar los criterios de inversión y los procesos pertinentes de toma de decisiones para los sistemas mundiales de distribución en los hoteles. Este repaso de literatura presenta tres áreas de énfasis. La primera se basa en el ámbito de la gestión estratégica. El

tema general y teórico de este estudio es el principio de alineación. En pocas palabras, este principio sugiere que si una empresa entiende el ambiente de acontecimientos que afectan su negocio y la configuración del futuro de su industria, desarrolla sus planes y estrategias a fin de aprovechar estas oportunidades del entorno y minimizar todas las amenazas, asigna adecuadamente y alinea sus recursos (por ejemplo, personas, capital, tecnología, etc.) a través de la inversión coherente, para crear productos y ofertas de servicios (es decir, métodos competitivos), se superan los agentes económicos del sector y se recibe ventaja competitiva. La última medida de la ventaja competitiva es la rentabilidad, que a menudo se describe en términos de flujo de efectivo por acción.

Hoy se puede afirmar que la tecnología y el negocio son inseparables, están interrelacionados con una co-dependencia que se ha convertido en un factor crítico de éxito de la industria de la hospitalidad.

Como los negocios se vuelven más digitales y las sociedades mas conectadas, las organizaciones hoteleras deben contar con cada vez más entidades externas para

ayudar en la entrega de uno o más componentes de la propuesta de servicio. El paradigma resultante resulta ser un paso a la economía transaccional. La organización económica, la gestión pública en red entre entidades, y los costos de transacción son cada vez más importantes para la competitividad y la viabilidad a largo plazo de una empresa.

El sistema hotelero y de hospitalidad es tal vez uno de los ambientes de negocios más complejos –dado el volumen de transacciones, la velocidad en que deben ser procesadas, la cantidad y volatilidad de los datos, la dinámica entre el intercambio de información y el proveedor de servicio al cliente, la singularidad de cada transacción, el número de entidades involucradas, lo sofisticado de la lógica y algoritmos utilizados y el seguimiento y la facturación de los honorarios y costos.

2. LAS TIC COMO RECURSO NECESARIO Y DISCIPLINA TRANSVERSAL

Carr [5] creó un importante pero polémico debate cuando hizo la pregunta ¿Importan las TI? La respuesta es simple y enfática “Sí” [25]. Connolly y Olsen [11] identifican las TIC como una de las grandes fuerzas que conducen al cambio en la industria de la hospitalidad. Cualquier persona puede observar la nueva distribución hotelera, que ha alterado la estructura de costos, con las nuevas necesidades y requerimiento de los huéspedes, la presentación y atención de los hoteles, la participación de intermediarios, forzando en muchos casos a la industria hotelera a estar a la defensiva[6] [23].

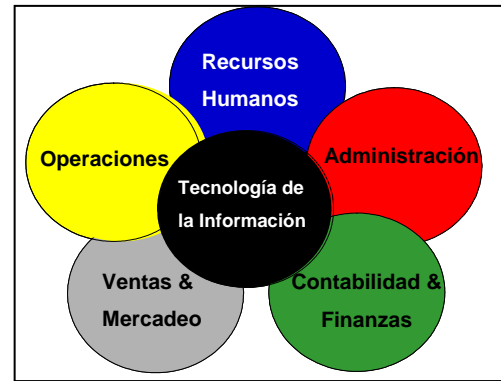


Figura 2. Las TIC como parte integral del negocio

Hoy en día, sería virtualmente imposible intentar funcionar un negocio de la hospitalidad sin ninguna tecnología. Sin importar como se usen las TIC, el no usarlas puede llevar una empresa de la hospitalidad a la quiebra. En la organización moderna de la hospitalidad, las TIC desempeñan un papel importante e integral en todo su entorno, (ver figura 2). Es decir, las TIC trascienden en toda la organización en forma transversal superando todos los límites organizacionales tradicionales [22] [11].

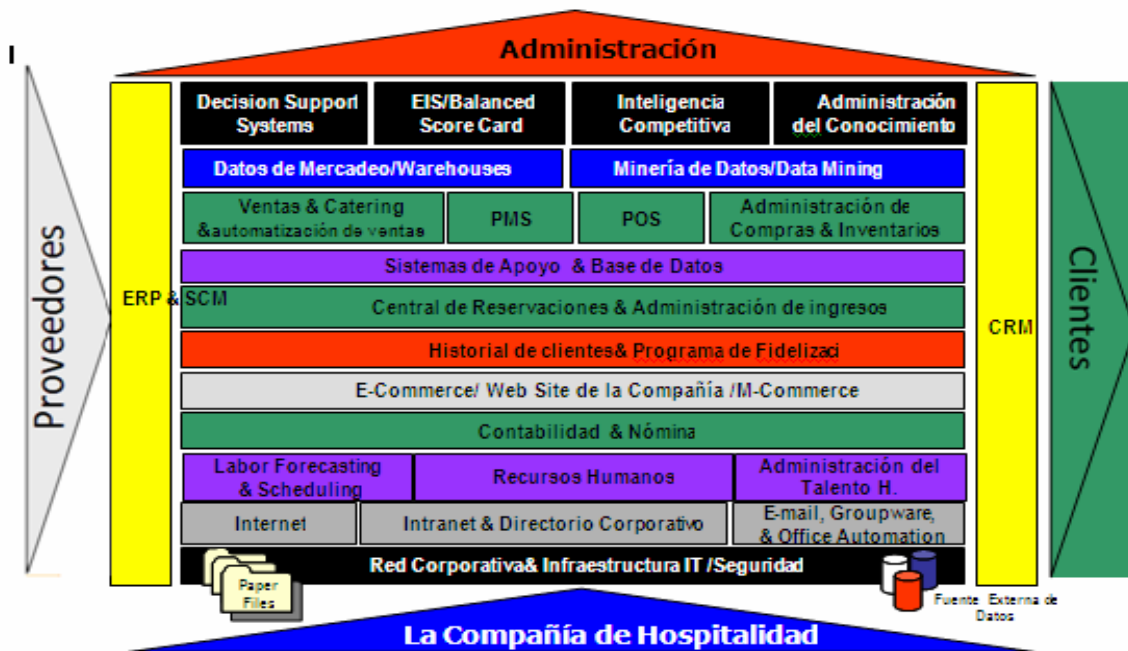


Figura 1. Portafolio de TIC para una cadena hotelera

Las TIC frecuentemente son el pegamento que une a todas las partes dentro de la organización y genera un enlace con el entorno para crear un sentido de transparencia de negocio [31]. Por lo tanto las TIC han penetrado y tienen importantes implicaciones dentro de toda la cadena de valor de las organizaciones [26] [33]. Sólo recientemente, la industria hotelera ha comenzado a darse cuenta de muchos de estos beneficios y a considerar el impacto potencial de la tecnología de la información en la esfera de los servicios para el huésped.

3. EL MODELO DE CO-ALINEACIÓN

Una base común en el ámbito de la gestión estratégica es el principio de alineación. Esta teoría afirma simplemente que para que una compañía sea exitosa, deben estar bien alineados con las fuerzas que impulsan el cambio en su entorno empresarial; Debe haber desarrollo subsecuente e inversión en un portafolio de productos y servicios que capture y explote estas oportunidades y debe asignar conscientemente recursos para dichos productos y servicios a tiempo [12] [32] [2] [35] [34] [19] [24]. En otras palabras, si una empresa puede identificar eficientemente oportunidades y amenazas, desarrollar métodos competitivos apropiados y aplicar recursos empresariales (los cuales incluyen, capital, personas y tecnologías informáticas), el rendimiento financiero mejorará. Este estudio regula la atribución de recursos empresariales relacionados con tecnologías informáticas.

Hay múltiples medidas de desempeño que pueden ser considerados cuando se determina el bienestar de una compañía, su competitividad y su éxito general en aplicar el principio de alineación. Olson y otros [24] sugieren que la mejor medida es el flujo de efectivo por acción, una medida de las probabilidades de la empresa. Sus argumentos apoyan esta métrica, la cual busca un balance entre las ganancias a largo y corto plazo. El flujo de efectivo por acción puede ayudar a:

- 1) Reflejar los flujos de efectivos generados por inversiones en un ambiente dinámico y complejo.
- 2) Ilustrar la eficiencia de la administración en ambientes supervisados, elección de métodos competitivos y asignación de recursos y por lo tanto su capacidad general para competir; y
- 3) Demostrar como un negocio usa sus activos para aumentar el valor de la compañía, [1] también apoyan el uso de flujo de caja sobre otras medidas de contabilidad de la rentabilidad derivadas de la cuenta de resultados, porque a veces ocultan las prácticas corrientes de efectivo con los gastos que no son en efectivo (por ejemplo, depreciación y amortización) para crear ganancias o pérdidas que se reportan en el estado de ingresos de una empresa.

El proceso de alineación ha sido probado y confirmado en la industria hotelera [18]. Es también soportado por la literatura de tecnologías informáticas [8] [37] [35] [34] [17]. No obstante, es difícil comprobar la relación entre las inversiones en tecnologías informáticas y el desempeño de la empresa a partir de los costos y beneficios generalmente ocurren en diferentes tiempos [20] [37] [36]. La investigación de este tema es claramente mezclada. Algunos estudios sugieren una relación negativa y otros están sin concluir [36].

Por ejemplo, la investigación de Brynjolfsson y Hitt [3] provee solo apoyo parcial para las tecnologías informáticas y el principio de alineación. Mientras esta investigación abarca 370 de las 500 empresas Fortune, fundamenta correlación positiva entre las inversiones tecnológicas el incremento de la productividad y el valor del consumidor, los autores no pudieron relacionar estos beneficios con negocios de alta rentabilidad debido a los errores estándar de las medidas utilizadas.

Mahmood y Mann [20] observaron resultados similares en su estudio de las 100 empresas incluidas en ComputerWorld lista de 100. Algunas explicaciones incluyen incidentes de inversiones no productivas, factores confusos, costos ocultos, datos no confiables, medidas erróneas, un gran intervalo de tiempo entre la implementación y la realización del proyecto, falta de definición común acerca de lo que constituye o esta incluido en una inversión de tecnologías informáticas, falta de estándares en como las inversiones en TIC son tratadas desde la perspectiva contable y lo que los autores denominaron instrumentos “burdos” Los efectos son también ocultados por datos transversales y terminología inconsistente. [36].

De estos estudios, es evidente que las técnicas de variables múltiples con una respuesta multidimensional y una multidisciplinario son necesarias para medir el verdadero impacto de las TIC en una empresa, en términos de [36, p.7] “una relación compleja y circular”

Aún puede muy bien ser imposible determinar vínculos causales, lo que exige a los investigadores y los profesionales para resolver que se basen en la correlación. También es importante señalar que, mientras los resultados de Brynjolfsson y Hitt sugieren que las empresas con grandes presupuestos computacionales y tecnologías informáticas demostrarán niveles de productividad más elevados que otros en el mismo sector con menos inversión de capital, el gasto de TIC por sí sola no es suficiente determinante de éxito.

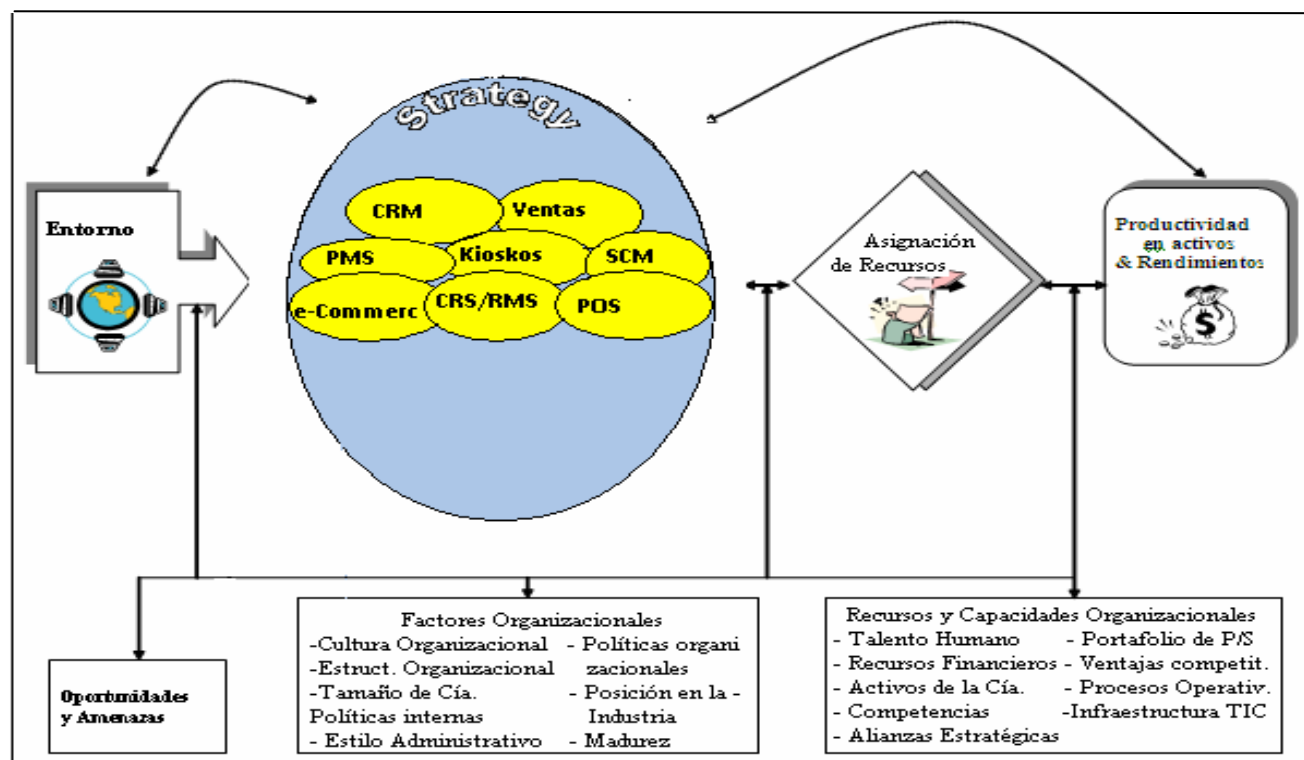


Figura 3. El modelo de Co-alineación

Estos autores aconsejan a los gerentes buscar ganar mayores beneficios a través de las tecnologías informáticas para mirar más allá de la productividad y examinar la forma en que las TIC impactan otros aspectos estratégicos tales como el servicio al cliente, posicionamiento y calidad.

Hasta ahora, los gastos en TIC en la industria de la hospitalidad ha sido típicamente vista como un gasto sometido a intensos escrutinios [1] [14]. El tradicional paradigma de TIC como un soporte mecánico que ayuda a llevar a cabo funciones rutinarias y tareas repetitivas prevalece. Este pensamiento influye en la decisión de gasto e inversión en TIC, no siendo una práctica usual de esta industria el uso de tecnología donde se puede demostrar con cálculo de retorno sobre inversión el uso de las TIC como una gran oportunidad estratégica.

Un estudio posterior [28] se encontró mejores prácticas en la industria de hospitalidad donde la mayoría de las compañías evaluadas usaban innovaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en sus operaciones internas. Esto demostró que se usó la TIC más como un soporte que como una estrategia, pero invertir en tecnología sólo para administrar un hotel no es suficiente, considerando la naturaleza de la competencia de la industria y el crecimiento de la demanda de usuarios [16]. El enfoque debe darse a una estrategia posible [22] [9]. Otro factor que contribuye a la lenta adopción de TIC en la industria de la hospitalidad incluye el alto fraccionamiento de la estructura de la industria y la frecuente separación entre

propietarios y administradores, donde ninguna parte del contrato de administración está dispuesto a pagar por tecnología que pueda beneficiar la otra parte.

4. FACTORES EXTERNOS GENERAN CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

Como [26] [27] [4] [13] [15], y otros han observado, las TIC debilitan las formas tradicionales de competencia, de manejo estratégico, estructura organizacional y políticas económicas. El entorno resultante es una hipercompetición, donde las transacciones de menor tiempo, competidores no tradicionales, volátiles, sorpresivos y nuevas alianzas son lo normal y puede ser anticipado. La convergencia de poderosos computadores, software inteligente, y altas velocidades junto con una red global de comunicaciones con la miniaturización y portabilidad de tecnología está ayudando a como reinventar, a como deben ser conducidos los negocios, como interactúa la gente y los requerimientos de tecnología por parte de los huéspedes. Esta era de la información o economía digital [29] [21] está creando nuevas oportunidades y desafíos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este estudio Se basa en muchas obras, incluyendo las que se encuentran fundamentadas en la estrategia, las finanzas, la organización económica, la teoría de organización, la gestión de los servicios, la comercialización, la hospitalidad, y las tecnologías de información. Se centra en cuatro partes de la literatura:

estrategia, gestión de los servicios, hospitalidad, y tecnologías informáticas, las cuales incluyen las demás.

Se muestra un modelo que fue creado para grandes cadenas de hoteles, pero que igualmente es aplicable a el cluster de turismo que se quiere conformar en el Eje Cafetero, puesto que muestra que es lo que los huéspedes esperan encontrar cuando utilizan estos servicios.

Se puede asegurar que la tecnología es base fundamental para poder llegar a un gran número de clientes que está creciendo con el desarrollo de economías emergentes y que puede ser aprovechado para beneficio de una región o un país

El modelo de co-alineación muestra como está ligada la estrategia de TIC al entorno de una organización y a su propia cadena de valor y que esta estrategia produce mayores beneficios si está acompañada de factores organizacionales que deben ser evaluados y controlados más allá de la productividad, para aprovechar las oportunidades del mercado.

El uso de las TIC en las organizaciones han cambiado la forma tradicional de competencia y encontramos nuevas formas de prestar servicios, alianzas estratégicas de diferentes sectores productivos y huéspedes que exigen la tecnología como servicios básicos en la industria de la hospitalidad.

Los retos actuales proporcionan oportunidades para que las empresas reevalúen sus estrategias, desarrollen nuevos productos y servicios y aprovechen las tecnologías vanguardistas para crear mejor valor para el cliente y obtener una ventaja competitiva en un mercado volátil.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Antonucci, Yvonne Lederer and Tucker, James J., III. (1998, Spring). Responding to earnings-related pressure to reduce IT operating and capital expenditures. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 6-14.
- Bourgeois, L. J., III. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5 (1), 25-39.
- Brynjolfsson, Erik and Hitt, Lorin. (1996, September 9). The customer counts. *Information Week*, 48, 50, 52, 54.
- Burrus, Daniel (with Gittines, Roger). (1993). *Technotrends: How to Use Technology and Go Beyond Your Competition*. New York: HarperBusiness.
- Carr, Nicholas G. (2003, May). IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*, 81 (5), 41-49.
- Carroll, Bill and Siguaw, Judy. (2003, August). The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4), 38-50.
- Clemons, Eric K. and Row, Michael C. (1991, September). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS Quarterly*, 15 (3), 275-291.
- Clemons, Eric K. and Weber, Bruce W. (1990, Fall). Strategic information technology investments: Guidelines for decision making. *Journal of Management Information Systems*, 7 (2), 9-28.
- Connolly, Daniel J. and Ivey, Elizabeth L. (2004, June-July). IT budgeting: How to strategize for technology expenditures. *The Bottomline*, 19 (4), 22-25.
- Connolly, Daniel J. and Olsen, Michael D. (2001, July). An environmental assessment of how technology is reshaping the hospitality industry. *Tourism & Hospitality Research*, 3 (1), 73-93.
- Connolly, Daniel J. and Swig, Rick. (2004). The hotel asset manager's guide to information technology. In Paul Beals and Greg Denton (Eds.), *Hotel asset management: Principles and practices* (pp. 215-233). Lansing, MI: The Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association.
- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- D'Aveni, Richard A. (with Gunther, Robert). (1994). *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Deloitte 2007. *Turismo, Hospitalidad y Esparcimiento. Hospitalidad 2010*.
- Friedman, Thomas L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Hensdill, Cherie. (1998, February). Hotels technology survey. *Hotels*, 51-76.
- Kettinger, William J., Grover, Varun, Guha, Subashish, and Segars, Albert H. (1994, March). Strategic information systems revisited: A study in sustainability and performance. *MIS Quarterly*, 18 (1), 31-58.

18. Murthy, Bvsan. (1994). Measurement of the Strategy Construct in the Lodging Industry, and the Strategy-Performance Relationship. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
19. Murthy, Bvsan. (1994). Measurement of the Strategy Construct in the Lodging Industry, and the Strategy-Performance Relationship. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
20. Mahmood, Mo Adam and Mann, Gary J. (1993, Summer). Measuring the organizational impact of information technology investment: An exploratory study. *Journal of Management Information Systems*, 10 (1), 97-122.
21. Negroponte, Nicholas. (1995). *Being Digital*. New York: Vintage Books.
22. Nyheim, Peter D., McFadden, Francis, and Connolly, Daniel J (with Paiva, A. Joseph). (2005). *Technology Strategies for the Hospitality Industry* (1st ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
23. O'Connor, Peter and Piccoli, Gabriele. (2003, October-December). Marketing Hotels Using Global Distribution systems. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5/6), 105-114.
24. Olsen, Michael D., West, Joseph J., and Tse, Eliza C. (1998). *Strategic Management in the Hospitality Industry* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
25. Piccoli, Gabriele. (2004, November). Making IT matter. *CHR Reports*, 4 (9), 4-21.
26. Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
27. Quinn, James Brian. (1988). Service technology and manufacturing: Cornerstones of the U. S. economy. In Bruce R. Guile and James Brian Quinn (Eds.), *Managing Innovation: Cases from the Service Industries* (pp. 9-35). Washington, DC: National Academy Press.
28. Siguaw, Judy A. and Enz, Cathy A. (1999, October). Best practices in information technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (5), 58-71
29. Tapscott, Don. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
30. Tapscott, Don and Caston, Art. (1993). *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*. New York: McGraw-Hill.
31. Tapscott, Don and Ticoll, David. (2003). *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. New York: Free Press.
32. Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
33. Thompson, Arthur A. (2004). *Administración Estratégica. Textos y casos*. 13a Ed. McGraw Hill.
34. Venkatraman, N., Henderson, John C., and Oldach, Scott. (1993, June). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11 (2), 139-149.
35. Venkatraman, N. and Prescott, John E. (1990, January). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 1-23.
36. Weill, Peter. (1991). The information technology payoff: Implications for investment appraisal. *Australian Accounting Review*, 2-11.
37. Weill, Peter and Olson, Margrethe H. (1989, March). Managing investment in information technology: Mini case examples and implications. *MIS Quarterly*, 13 (1), 3-18.