

## **Retos de la inteligencia analítica como fuente de innovación en el sector hotelero: Revisión teórica**

José Luis Bravo Silva\* María Antonieta Andrade Vallejo\*\* Luz Amparo Delgado Díaz\*\*\*

*La inteligencia analítica es una herramienta optimizante de las capacidades distintivas de las empresas hoteleras. La innovación es una fuente de competitividad (Porter, 1991). La presente investigación presenta una revisión documental de la inteligencia analítica y su uso para la gestión de la innovación en las empresas hoteleras mexicanas en donde existe una importante área de oportunidad para mejorar la competitividad en infraestructura de tecnologías y comunicaciones para el turismo, la colaboración en red, el incremento de valor mediante el uso inteligente de la tecnología y el desarrollo de capacidades en el capital humano para la innovación, son el resultado de la revisión documental realizada.*

**Palabras Clave:** Innovación, Inteligencia Analítica, Hotelería

**JEL Codes:** L83, M15 y O31

### **1. Introducción**

La hotelería en México representa el 1.1% del Producto Interno Bruto (INEGI, 2013), el país se ubica en la posición 78 de 140 en competitividad en infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones para el turismo (World Economic Forum, 2013) factor que resulta importante dada la creciente importancia del ambiente en línea que permea la industria que va desde la planeación del viaje hasta la posventa del servicio turístico, en donde la reducción de costos y la calidad, se han convertido en factores higiénicos y ya no diferenciales (Ponti & Ferras, 2008), lo que implica para las compañías responder de manera más rápida y oportuna a las necesidades del mercado, por lo cual el apoyo tecnológico es importante para poder competir de manera efectiva (Piccoli, 2008). El entorno industrial ya no es limitado y constante, por el contrario, es un territorio cambiante en el cual se requiere creatividad y habilidad para definir nuevos espacios de mercado (Chan & Mauborgne, 2005). Un sistema empresarial debe contener la diversidad suficiente para cumplir los desafíos que enfrenta, ante lo cual se necesita contar con una variedad de respuesta (Ashby, 1970). La información se convierte hoy en un recurso estratégico para las empresas a fin de poder producir esas respuestas. La inteligencia analítica es el uso exhaustivo de datos, análisis estadísticos y cuantitativos, modelos explicativos y de predicción, dirección y gestión basadas en hechos como motor de la toma de decisiones y de las acciones emprendidas. La inteligencia analítica puede ser un insumo para la toma de decisiones humanas o puede dirigir la toma de decisiones totalmente automatizadas, con el fin de lograr una mayor y mejor gestión de la innovación y competitividad en una industria tan apta para su aplicación como la hotelería que genera un gran número de datos transaccionales susceptibles de ser analizados y considerados para producir decisiones que incrementen el valor de las compañías.

---

\*Mtro. José Luis Bravo Silva, Instituto Politécnico Nacional, México. Email : j.luis.bravo@gmail.com

\*\*Dra. María Antonieta Andrade Vallejo, Instituto Politécnico Nacional, Doctorado en Ciencias Administrativas, México. Email: maav06@yahoo.com.mx

\*\*\*Dra. Luz Amparo Delgado Díaz, Universidad de Guadalajara, México. Email: jab1298@gmail.com

## **Bravo, Andrade & Delgado**

La presente investigación tiene como objetivo principal ofrecer una revisión documental de la innovación y la inteligencia analítica orientada a la hotelería. En los referentes existentes, el enfoque primordial se centra en compañías transnacionales de gran tamaño o resulta genérico para empresas de servicio de gran volumen, mas no existen referentes específicos para la hotelería mexicana que permitan abordar su aplicación y alcances, ante los parámetros de competitividad turística internacional que la hotelería mexicana debe enfrentar y contender de manera exitosa, dada la importancia estratégica del sector para la economía nacional.

En la primera parte se presenta una revisión de los principales retos de innovación que enfrenta la hotelería mexicana, posteriormente se presentan los alcances de la inteligencia analítica y las características de las empresas que realizan un uso exitoso de la misma como un referente que permita identificar en qué medida una empresa hotelera puede estar realizando un uso adecuado de la misma para efectos de innovación. En las secciones subsecuentes se analizan los modelos de innovación y los retos por áreas que enfrentan las organizaciones a fin de esbozar la panorámica de retos de innovación en la industria hotelera mexicana, que permiten plantear en las conclusiones las tareas pendientes para el uso estratégico de la inteligencia analítica para la innovación en el sector.

## **2. Revisión Literaria**

### **Retos de la innovación en la hotelería mexicana**

La gestión de la innovación se ha convertido en un factor relevante en el mundo de los negocios y tiene especial importancia en las organizaciones que se encuentran inmersas en la economía del conocimiento. Con frecuencia, los pequeños y medianos empresarios se sienten desconcertados cuando se hace referencia a la innovación, y en la mayoría de los casos piensan que deben modificar la forma de gestionar su negocio y que su organización no es óptima para competir en los mercados actuales. (Hidalgo N., et al., 2002) El éxito hoy día, reside en aquellos individuos y países que se adaptan, que tienen baja resistencia al cambio y se muestran abiertos a él. La transdisciplinariedad representa hoy día una oportunidad para desarrollar habilidades imaginativas que permitan anticipar las futuras innovaciones y probables fuentes de valor económico. En donde debe existir la capacidad para administrar estructuras de información no lineales, el valor se crea cada vez menos en estructuras verticales y cada vez más en estructuras horizontales. Cada vez resulta relevante con quien te relacionas y trabajas en línea o en persona, se está cambiando de un mundo de almacenajes de conocimiento a un mundo de flujos en donde el conocimiento que se guarda y no se explota, se deprecia de manera rápida por lo cual resulta importante energizar y enriquecer el conocimiento con el poder de la comunicación constante y la colaboración (Wyckoff, 2013), (Schleicher, 2011). La tecnología es una herramienta que facilita y energiza a las economías basadas en el conocimiento. La omnipresencia creciente del internet ha implicado que las actividades personales y de negocios se conduzcan de manera incremental en línea, por lo cual existe una emergencia de capacidades para capturar, almacenar y guardar estas interacciones. El crecimiento explosivo de las redes móviles, la computación en la nube y tecnologías de información y comunicación inteligentes, facilitan amplios campos de información que pueden ser procesados, compartidos y transferidos a través del mundo. Estos datos representan materia prima para la innovación, facilitando significativamente la creación de valor, beneficios sociales y ganancias en productividad (Torrent, 2009). La capacidad organizacional es la habilidad o aptitud de la organización para realizar sus

## Bravo, Andrade & Delgado

actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias a través de procesos creadores de valor, de acuerdo con los objetivos previamente establecidos (Renard & Saint Amant, 2003) por eso resultan importantes las competencias distintivas basadas en el aprendizaje para las empresas hoteleras (Palacios, et al., 2011; Urbano & Yordanova, 2008; Prieto & Revilla, 2006; Senge, 1990) dado que estas capacidades residen en el elemento humano, el cual es crítico para lograr la ventaja competitiva de las empresas hoteleras (Kusluvan, et al., 2010). Los desarrollos en tecnología de información han cambiado radicalmente la forma en la que las empresas de hospedaje operan, aunque la industria no está orientada a la tecnología por naturaleza, las demandas crecientes de consumidores sofisticados con mayor dominio tecnológico, implica para la empresa hotelera y su recurso humano el desarrollo de capacidades distintivas que permitan responder a las necesidades del mercado (Law, et al., 2012). Ante esta situación, la hotelería enfrenta importantes retos, según Ponti & Ferras (2008):

**La disminución del ciclo de vida de productos y servicios:** Cuanto mayor es utilizado el componente tecnológico o de moda en cierto sector, mayor es el acortamiento del ciclo de vida de un producto o servicio. La hotelería puede verse afectada por la velocidad del cambio, el no realizar cambios en concordancia con quien los dicta, representa una postura reactiva y sin duda no la mejor, significaría incurrir en un costo de oportunidad, en el cual se pierden oportunidades y dinero en la medida en la que el tiempo transcurra y no se cuente con los estándares mínimos requeridos por el cliente, lo que pondría al hotel en cuestión en desventaja competitiva, fuera de competencia. Antes de Internet, la velocidad se había convertido en un requisito vital y que aunque la velocidad no lo es todo pues la confiabilidad; buen desempeño y calidad entre otros, separan a los ganadores de los perdedores, si no existe un cambio diferencial en los demás factores, la rapidez será la diferencia entre las empresas ganadoras y las empresas perdedoras (Bateman & Snell, 2005).

**Exceso de oferta, necesidad de dar un valor diferencial:** En la actualidad los mercados están dominados por la demanda como resultado de la oferta excedente. En esta situación, el consumidor puede regatear, exigir, demandar condiciones específicas, factores diferenciales, pues existe un gran número de oferentes dispuestos a satisfacerlas, lo que implica para el productor el desarrollo de capacidades para identificar factores diferenciales que logren atraer clientes en segmentos específicos o de manera colectiva con el fin de ganar experiencia atendiéndolos, crear competencias diferenciales y lograr así una participación en el mercado. La confrontación no es ya la mejor forma de competir, la diferenciación permanente es la manera de competir, aunque la innovación también caduca y es limitada en el tiempo hasta la aparición de un imitador. La innovación hoy día debe ir unida a la diferenciación estratégica permanente. La innovación es el medio más potente para generar riqueza (Hamel, 2001). En la hotelería existen fuertes presiones debido a esta situación, las ventas a grupos, agencias mayoristas u OTAS (Online Travel Agencies) poseen esta característica, el grupo, agente o cliente exige factores diferenciales y puede identificarlos fácilmente si su proceso de compra es en línea, pues sabe que puede negociar mejores condiciones con las alternativas aledañas. Por lo tanto, la empresa hotelera más competente en la atención de las exigencias, es quien logra refrendar la compra, condición que requiere además de la habilidad de negociación, la habilidad para cubrir y superar las expectativas que a su vez, requiere del desarrollo de capacidades e innovación. El refrendo sería poco probable si no se perciben diferencias en cada oportunidad de servicio.

## Bravo, Andrade & Delgado

**Competencia en precio deslocalizada:** La competencia en precio es una forma elemental de diferenciación estratégica pero cada vez más difícil debido a la competitividad, lo que lleva a reexpresar lo que cada empresa puede desarrollar de manera eficiente. Si la competencia en precio es cada vez más difícil, la reducción de costos se está convirtiendo en un factor higiénico en las organizaciones, que debe gestionarse por defecto, de manera permanente y automática, buscando nuevas fuentes de valor que permitan incrementos en los ingresos. La hotelería en México, se ve afectada por países cuyos precios y ventajas sean superiores, lo que conlleva la búsqueda de nuevas, mejores y más rápidas fuentes de valor.

**Calidad como factor higiénico:** Las técnicas de gestión de calidad significan un gran salto para las empresas como apoyo para la competitividad. Sin embargo, la calidad por sí sola no es suficiente ante el entorno actual que exige; eficiencia en la cadena de valor, nuevas habilidades y factores exclusivos de diferenciación. La calidad se convierte en un factor necesario para evitar la expulsión de mercado, pero insuficiente por sí mismo para garantizar el éxito. La calidad es un impulsor ante los retos actuales (Bateman & Snell, 2005), que representa valor y que es una exigencia del cliente que no aceptará nada menos, no hay marcha atrás. En México existen aún un gran número de hoteles que no se adhieren a las normas mexicanas para categorizar al hotel en función de sus características o a los distintos procesos de certificación disponibles. Los hoteles de categorías superiores, que generalmente forman parte de cadenas corporativas son conscientes de la importancia de la calidad, cuentan incluso con certificaciones internacionales de calidad o están en busca de conseguirlas, pero sin duda, la calidad debería en estos momentos, constituir un factor higiénico y no diferencial, ello hablaría de una evolución significativa en el sector (Bravo S., 2009).

**De la producción masiva a la personalización masiva:** El consumo se sofisticó y es usado consciente o inconscientemente por el consumidor como canal de comunicación con su entorno, para proyectar su personalidad y estilo de vida, el mercado se hiper fragmenta y la oferta se intensifica, ya no es posible vender un producto único a muchos individuos, el paradigma ha cambiado, muchos productos se diseñan para atender las necesidades de un solo individuo que busca ser tratado de manera exclusiva, que conlleva una transición en los modelos de producción, de modelos inflexibles y muy eficientes a modelos de producción personalizados y eficaces, un cambio de la producción en masa (mass production) a una personalización masiva (mass personalization). En México, coexisten hoteles con enfoque a ejecutivos en viaje de negocios, hoteles con concepto familiar, hoteles solo para adultos, hoteles boutique que conscientes de la personalización masiva responden así al mercado y hoteles “todo incluido” en lo que se da prioridad a la producción en masa. La tendencia futura es clara, en el corto o mediano plazo, los conceptos tendrán que reinventarse y atender mejor la personalización buscada aun en los conceptos de producción en masa.

**Entorno tecnológico turbulento:** La tecnología sigue modas como la sobredimensión de las expectativas reales de generación de negocios de Internet que existía hacia 2001, la carrera por implementar ERP's (Enterprise Resource Planning) o programas de planeación de recursos en la empresa, muchas veces impulsada por imitación, sin una reflexión en profundidad sobre el diseño de dichos programas, tecnológicamente excelentes y la necesidad o no de redefinir los procesos internos de la organización. Generalmente, se tiende a adoptar tecnologías de información porque los demás lo hacen, minimizando el riesgo real de la implementación. Importantes riesgos tecnológicos enfrenta la empresa, como la disyuntiva del desarrollo externo a la medida con el riesgo de que el soporte informático quede en manos de un tercero fuera de la compañía, el

## Bravo, Andrade & Delgado

desarrollo interno con el peligro de que no se entregue en tiempo o que el sistema desarrollado no sea del todo fiable o la compra y puesta a medida de paquetes estándar con el riesgo de redefinir internamente los procesos o el sobredimensionado del paquete que deja muchas aplicaciones sin uso real para la empresa. Por otro lado, existen tecnologías menos conocidas, emergentes, que pueden revolucionar la empresa, pero que por falta de recursos, permanecen en el anonimato por no contar con mecanismos de detección de oportunidades tecnológicas. En la actualidad, es necesario contar con estrategias tecnológicas en las organizaciones que les permitan identificar entre la turbulencia tecnológica, los riesgos y los posibles escenarios derivados de la incertidumbre en la evolución de los mercados, la tecnología se estima será clave para que la empresa compita con éxito. Es así como se vuelve importante una vigilancia tecnológica para lograrlo.

**De la empresa individual al cluster y a la cadena de suministro:** La hiper competencia tiende a situar empresas en nichos exclusivos, evitando la competencia; pero también tiende a forzar la necesidad de cooperar con otras empresas para mejorar la cadena de valor o suministro mediante la búsqueda de sinergias y abordar retos tecnológicos mediante plataformas de conocimientos comunes. La empresa debe aprender a cooperar con su entorno para ofrecer valores únicos a su mercado extendiendo las buenas prácticas adquiridas, de nada sirve desarrollar una mejora en un área si el área que suministra, no mejora. La colaboración con proveedores, distribuidores, clientes y entorno en general, se convierte en elemento clave para la competitividad. La integración vertical, alianzas estratégicas o joint – ventures son cada vez más necesarias para desarrollar productos y servicios más rápido, mejores y más sofisticados. En el caso de la hotelería, las acciones cooperativas serán imprescindibles para adquirir aprendizaje, desarrollar proyectos de investigación y desarrollo, generar capacidades de gestión de tecnología, por lo tanto, los conglomerados (clusters) de empresas en entornos geográficos cercanos capaces de cooperar en fases no competitivas, deben convertirse en sistemas locales de innovación. En México, la cooperación de empresas representa un gran reto, los hoteles pequeños y medianos cuentan con muchos puntos de encuentro y necesidades comunes que no pueden ser solventados por un solo empresario; inversiones comunes en tecnología de vanguardia, compartir conocimientos y experiencias, serían algunos de los beneficios de iniciativas de cooperación. Aunque la iniciativa de conglomerados existe en las instancias de gobierno federal y estatal, los resultados no han sido todavía alentadores (Bravo S., 2009).

Derivado de la anterior revisión documental, la industria hotelera mexicana, encuentra importantes retos por cubrir, en una carrera global caracterizada por la velocidad del cambio y el rápido desarrollo tecnológico, encontraríamos una industria que debería estar apostando por la generación de conocimiento que le permita actuar de manera proactiva ante el cambio, cuyas apuestas de valor deberían estar orientadas hacia la diferenciación en los aspectos de distribución a través de canales no convencionales y de mayor acceso al mercado, en un esfuerzo común por la consolidación de marca, con una calidad que distinga a la hospitalidad mexicana, en busca de la personalización del servicio y no en la apuesta tradicional y presumiblemente “segura” del turismo masivo que busca el volumen a bajo precio con un servicio estandarizado, una industria que ofrezca experiencias distintas al huésped recurrente, con una postura estratégica que busque apoyar sus procesos con tecnología a fin de lograr mayor eficiencia, con un espíritu de cooperación de beneficios mutuos, en busca de mejoras competitivas en colaboración. El esfuerzo conjunto genera un resultado superior que un esfuerzo aislado y en solitario.

### Inteligencia Analítica

Las empresas y sus ejecutivos están en constante búsqueda de nuevas fuentes de ventaja y diferenciación, disponen de más datos sobre sus empresas que en cualquier otro momento. (Davenport & Harris, 2009) Los sistemas de planeación de recursos de gestión empresarial (Enterprise Resource Planning, ERP), que son los sistemas de software y hardware en red interna y por módulos que se pueden encontrar en algunas empresas hoteleras y en las cuales existen módulos específicos para capturar y obtener información por áreas clave de proceso, donde se puede registrar de manera simultánea y en tiempo real, información tan variada como datos de reservaciones, niveles de ocupación de cuartos, consumos de suministros por área, información de actividades ejecutadas por área, consumos por área, ingresos por área, egresos por área, información de empleados, y así sucesivamente todos los recursos y actividades que el hotel necesita para su operación y en donde los empleados con acceso al sistema por computadora y con derechos de acceso al módulo correspondiente, por área, pueden registrar, obtener y analizar datos de su área de operación o de otras áreas, para la toma de decisiones, preservando la integridad de los datos gracias a una base de datos compartida. Los sistemas de punto de venta (Point of sale, POS) que son las pantallas táctiles que existen en los bares, restaurantes o habitaciones de los hoteles y en las que se pueden realizar las ordenes de servicios o la compra de artículos o servicios adicionales, o los dispositivos inalámbricos en los cuáles los empleados toman las órdenes de los huéspedes de manera simultánea, información que se transmite a las áreas de preparación de alimentos, bebidas y facturación que facilitan que se generen datos útiles para la ejecución de actividades en las áreas correspondientes; la operación de órdenes, los cargos financieros correspondientes al cliente y que a la vez aportan registros en las bases de datos para el posterior análisis y toma de decisiones operativas o estratégicas. Los sitios web, en donde se puede ofrecer al huésped la opción de experimentar con anterioridad los servicios que recibirá mediante imágenes o video, permiten informar detalles específicos, el registro y pago de reservaciones. Todas estas aplicaciones, han dado origen a más y mejores datos transaccionales que en toda la historia de la humanidad. Las nuevas generaciones que han crecido con las computadoras han entrado en las organizaciones y buscan nuevos medios de gestionarlas con ayuda de la tecnología, por otra parte los fabricantes de software de inteligencia han ampliado de forma espectacular la funcionalidad de sus productos y los proveedores de hardware han optimizado sus tecnologías para optimizar grandes bases de datos (Bravo S., 2009).

Las empresas que poseen más éxito en el uso de la inteligencia analítica poseen cuatro características comunes (Davenport & Harris, 2009):

**La inteligencia analítica respalda una capacidad estratégica distintiva:** La posesión de una capacidad distintiva significa que la organización contempla este aspecto como aquello que la destaca de sus competidores y que la hace triunfar en el mercado (Palacios, et al., 2011), no todas las empresas contarán con una capacidad distintiva y suelen sufrir cuando no la tienen, estas pueden ser variadas como la detección de preferencias de los clientes, gestión de los ingresos, gestión de la fidelidad del cliente, gestión de recursos humanos, gestión de la cadena de suministros, lo importante es detectar la capacidad estratégica y utilizar la inteligencia analítica para respaldarla. Una importante cadena hotelera internacional, es reconocida por su capacidad estratégica distintiva, que por muchos años ha soportado sus operaciones gracias al desarrollo y uso de la gestión de los ingresos o utilidades, “yield management ” que según (Sfodera, 2006): Implica comprender, anticipar e influenciar (procesos cognitivos relativos a

## Bravo, Andrade & Delgado

inteligencia) el comportamiento del consumidor mediante la modificación de tarifas en función de la ocupación, buscando la máxima ganancia por habitación. Las empresas que no tienen una capacidad estratégica distintiva son aquellas que no hacen nada sustancialmente diferente a la competencia y tanto para el consumidor como para el accionista potencial, no queda claro que hacen mejor que sus competidores, en estos casos, la inteligencia analítica no puede llevar a la competitividad, pues no existe un proceso o actividad que la inteligencia pueda respaldar. El trabajo de la inteligencia analítica es explotar e investigar medidas que conduzcan al rendimiento, tal como el yield management anteriormente descrito y ampliamente utilizado en la hotelería, la inteligencia analítica necesita un foco de atención principal, pero una vez creada una cultura analítica será difícil detener su difusión.

**El enfoque y gestión de la inteligencia analítica está generalizado a toda la empresa:** Las empresas que basan su competitividad en la inteligencia analítica la gestionan a nivel empresa, asegurándose de no optimizar un área o proceso a costa de otro, a menos que la importancia estratégica les obligue a actuar de este modo por lo que no se confía las actividades a un solo departamento o a un grupo de empleados en diversas áreas (Davenport & Harris, 2009). Este tipo de gestión implica asegurarse de que los datos y análisis están a disposición de toda la organización y que se presta la suficiente atención para la gestión eficiente y efectiva de datos y análisis, pues las consecuencias de no hacerlo podrían ser graves para toda la organización. En el caso de un hotel que aplica Yield Management, la variación de tarifas no tendría ningún efecto positivo si no se realizan esfuerzos en costos que permitan mantener los márgenes de utilidad, resultaría un contra sentido en el caso de reducciones en precio sin ventaja en costo (Bravo S., 2009)

**Compromiso de la alta dirección:** La adopción de un enfoque de inteligencia analítica exige cambios en la cultura, procesos, conductas y competencia de muchos empleados. Estos cambios deben ser liderados por la alta dirección. El desarrollo del líder, depende de lo que él haya aprendido en sus estudios y que tenga la voluntad de profundizar en los enfoques de inteligencia analítica y la fortaleza para poder empujar a los demás para que piensen y actúen de forma analítica dado que ellos impulsan la cultura y la conciencia del personal.

**Ambición a gran escala:** Las empresas que apuestan su futuro éxito en estrategias basadas en inteligencia analítica han roto de manera radical con las prácticas estándar de su sector, los resultados pueden verse reflejados en los ingresos, utilidades, participación de mercados y fidelidad del cliente. Estos rendimientos de actividad son relativamente altos en las empresas con estrategias competitivas que se basan en la inteligencia analítica.

### Los modelos de innovación

Kanter (2006) señala que la innovación nunca es una tendencia pasajera, aunque siempre dentro o fuera de moda, siempre se redescubre como una habilitadora del crecimiento cada media docena de años. Añade que el problema de la innovación puede radicar en la ejecución mediocre de la misma, pues en los momentos críticos que implican reducción de costos, los equipos de innovación se desbandan silenciosamente. Existe un entusiasmo en la búsqueda por la novedad, pero cada generación enfrenta los mismos desagradables desafíos, la mayoría de los cuales deriva de las tensiones entre proteger los flujos de ingresos existentes o apoyar nuevos conceptos que pueden ser

## **Bravo, Andrade & Delgado**

cruciales para el éxito futuro. Para Druker (1989) “Las innovaciones, especialmente exitosas, son fruto de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades”. En este sentido Ponti & Ferras (2008) señalan que la innovación esporádica puede ser casual, pero que la innovación sistemática es fruto del trabajo planificado. Si la organización no destina recurso alguno para innovar, es muy posible que no innove jamás. Si no se dota de mecanismos para adaptarse continuamente al entorno y no asigna recursos a los mismos, es posible que pierda inexorablemente el tren de la competitividad. Si el esfuerzo dedicado a innovar tiende a cero, el resultado tiende a cero. Si se destinan recursos, los resultados obtenidos serán fruto de la gestión acertada o no de la innovación y de las decisiones tomadas al respecto, gestión que puede ser evaluada y analizada cuidadosamente e iniciar una dinámica de mejora continua.

El discurso de la innovación es un discurso destinado a la alta dirección. No se puede esperar que los niveles intermedios lideren los procesos de innovación. Los directivos intermedios pueden proponer ideas y gestionar proyectos, pero es imperante que el líder se comprometa con la innovación. Por otra parte, si la innovación representa un elemento clave para la competitividad, solo un tercio de las innovaciones lanzadas logran éxito en el mercado (Velasco & Zamanillo, 2008), este fracaso puede ser resultado de la forma en la que se gestiona (Ortt & Smits, 2006).

### **Retos organizacionales de la innovación por área.**

La gestión de la innovación representa importantes retos para la organización, a continuación se según Ponti & Ferras (2008) los más importantes en cada área.

#### **Recursos humanos**

En cuanto al recurso humano, el talento de los individuos que forman parte de la organización es un activo que requiere de gestión. En la medida en que se avanza hacia la economía del conocimiento, el recurso humano ya no constituye un recurso externo casi finito e inmediatamente reemplazable. Es preciso desarrollar políticas específicas en la organización para detectar personal, competencias y conocimientos claves, determinar carreras profesionales y perfiles de motivación, atraer y retener nuevos talentos, fidelizar profesionales, ofrecer salarios emocionales, favorecer la rotación entre funciones, estudiar y desarrollar habilidades directivas, de negociación y de trabajo en equipo (Kusluvan, et al., 2010). En la hotelería mexicana, muchos de estos retos de innovación son vigentes (Bravo S., 2009).

#### **Organización**

El modelo de carrera profesional en una única empresa, está siendo subsistido por el modelo de trayectoria multiproyecto, pasando por diferentes organizaciones, trabajando en diversos proyectos de manera simultánea (Kusluvan, et al., 2010). En el caso de hoteles de cadena internacional, existe este sistema de trabajo en donde las personas clave son trasladadas a distintos destinos o a proyectos nuevos para el inicio de operaciones.

#### **Procesos operativos**

Se ha pasado de una calidad reactiva a una calidad preventiva, a un aseguramiento de la calidad, utilizando métodos estadísticos, pasando de ser un concepto novedoso, a estar completamente internalizado.



## **Bravo, Andrade & Delgado**

### **Finanzas**

Se ha pasado de un seguimiento contable a una planificación óptima del pasivo y una valoración del costo de capital en comparación con los mercados financieros para evaluar la rentabilidad de un negocio, se han extendido los métodos de tasa interna de retorno, valor actual neto y retorno de la inversión para planificar financieramente los proyectos, se han sofisticado notablemente la gestión financiera.

### **Ambiente externo**

El marco legislativo y la presión social han llevado a las empresas a planificar, trazar y reciclar los residuos que generan. Aparecen normas certificables por terceros para garantizar el compromiso medioambiental de la empresa y se extiende la figura del responsable medioambiental, de salud y seguridad laboral.

El capital social adquiere una mayor relevancia, la red de contactos interna y externa, es fundamental para el desarrollo o rechazo rápido de una idea innovadora. La innovación también es un proceso social o, como mínimo, relacional. El éxito o fracaso de la misma puede verse afectado por las relaciones establecidas.

Christopher (2005) cuestiona las relaciones de la organización con su entorno, señala que en el modelo clásico, la relación de negociación en la cual, cada empresa con su estructura (logística, I+D, sistemas de Información, compras ventas y otros) tienen un solo punto de contacto al momento de la negociación, el vendedor declarará que su producto no tiene par en el mercado, aun y sin ser cierto, y el comprador regateará el precio tanto como le sea posible, alegando que tiene otras ofertas de productos mejores y más baratos, también sin ser totalmente cierto. La relación no es de confianza, ya que ninguna de las partes dice la verdad, lo que se persigue es un pacto mercantil puntual. Quien vende, lo hace convencido de que el precio es capaz de cubrir sus costos y además generarle una ganancia. Quien compra, obtiene lo que le generará un valor (o le cubrirá una necesidad) superior al precio que paga. Esta relación no sobrepasa el corto plazo. Este modelo no es el ideal para innovar, relaciones de desconfianza a corto plazo y dinámicas de negociación en las cuales lo relevante es el precio, en general no son idóneas para la competitividad global.

El modelo emergente es el contrario: dar la vuelta a los triángulos, y ofrecer múltiples puntos de contacto (entornos de colaboración), Las sinergias conseguidas son múltiples: incremento de las competencias en I + D, línea de investigación, estrategias, desarrollo de producto concurrente, reducción general de inventario mediante sistemas de información integrados y logística integral. Los modelos de innovación de cuarta generación, soportan esta idea, sobre pasar los límites de la propia empresa, y crear equipos para desarrollos multiempresariales.

### **Liderazgo**

El estilo de liderazgo implica importantes cambios, la función directiva, intensiva en relaciones humanas tiene un activo papel relacional de interconexión creativa de personas y conceptos, generando el entusiasmo necesario, ambientes de confianza apropiados para crear. Un auténtico liderazgo innovador ayuda a explotar al máximo el proceso de alumbramiento constante de nuevas ventajas competitivas.

### **A nivel general**

Aunque los cambios más importantes por efecto de la gestión de la innovación que anteriormente se han mencionado, han implicado notables avances en la gestión empresarial, un pensamiento estratégico como la innovación suele ser el proceso más

## **Bravo, Andrade & Delgado**

desestructurado que se encuentra en la organización. No se identifica a la innovación como proceso estratégico que asegure que innovar sea la forma de competir y el éxito de las operaciones en el futuro, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. En respuesta a los retos (O'Reilly & Tushman, 2004) hablan de la organización ambidiestra que es capaz de hacer compatible el día a día con la actividad innovadora, desarrollar nuevos productos o procesos es tan crucial como la propia actividad productiva. La innovación suele tener tensiones entre dos modelos de gestión opuestos, el modelo operativo tradicional y el modelo creativo y emprendedor, pero la organización debería ser capaz de operar con ambas a la vez. Es por tanto un reto fundamental, desarrollar organizaciones ambidiestras. Esto implica una transición de la gestión por procesos a la gestión por proyectos.

La innovación es un proceso complejo e incierto, de ahí la importancia de gestionar el proceso de manera consistente, si bien el resultado no está garantizado, realizar un proceso sin referente disminuiría las probabilidades de lograrlo con éxito. La utilidad de los modelos radica en la descripción de caminos o rutas que auxilien a la organización en la consecución de la innovación.

Los modelos se han modificado con el tiempo, en la medida en que el conocimiento y la preocupación por descubrir formas más eficientes para lograr la innovación han evolucionado. Los modelos son representaciones no exentas de limitantes, pues se derivan de realidades en constante cambio, de ahí que no exista una postura única y universal para abordar la innovación hacia dentro de la organización.

Hoy día un modelo de innovación vigente es el Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de redes (Systems Integration and Networking SIN) un modelo de quinta generación de Rothwell, que propone extensiones de modelos integrados que enfatizan relaciones verticales (clientes, proveedores) y colaboraciones horizontales (competidores) ver la innovación como proceso en red y como proceso de aprendizaje o acumulación de know-how y la utilización de herramientas electrónicas sofisticadas que incrementan la velocidad y eficiencia en el desarrollo de innovaciones (Velasco & Zamanillo, 2008).

En la revisión documental realizada, se puede identificar de manera clara que aunque los retos de innovación para el sector hotelero son diversos y aunque la inteligencia analítica es una disciplina emergente para orientar las decisiones, no existen referentes específicos para la hotelería mexicana por lo tanto, el sector debería adoptar modelos para la innovación con apoyo tecnológico a fin de generar una respuesta más oportuna a los rápidos cambios dictados por el mercado.

### **3. Metodología**

Se realizó una revisión documental a fin de identificar un marco conceptual, referencial y teórico que permita en futuras investigaciones establecer la relación e importancia de la inteligencia analítica para el logro de innovaciones en el sector hotelero a partir de la adopción de modelos que permitan el uso tecnológico para contar con lecturas oportunas de mercado, una mejor aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles y el uso potencial de datos derivados de las acciones realizadas por una empresa hotelera para una rápida innovación. La revisión aporta referentes que permiten la identificación de áreas de oportunidad de inteligencia analítica para la innovación en el sector hotelero.

### 4. Resultados

Los referentes de la inteligencia analítica revisados, presentan el marco de referencia para su aplicación en cualquier tipo de empresa, mas no son específicos para la hotelería, ni se relacionan directamente con esfuerzos de innovación. La presente revisión permitió realizar la relación de las dos variables, que no se encontraban de manera específica en los referentes estudiados, en el desarrollo del presente estudio, se puede concluir que la innovación representa un elemento importante para el análisis competitivo. Las aplicaciones internas y externas del análisis competitivo, tienen una relación y aplicación directa en la innovación hotelera de producto, proceso, mercadotecnia, organizacional y tecnológica. El análisis competitivo agiliza mediante la tecnología, el análisis de datos y la toma de decisiones que impactan en los distintos tipos de innovaciones que una empresa hotelera puede realizar, impactando en el tiempo en que estas salen al mercado pues es ahí donde radica la importancia de la innovación, en el impacto de mercado que la innovación es capaz de generar. Por tanto, la innovación y análisis competitivo, son elementos complementarios para la competitividad estratégica.

El análisis competitivo como campo de estudio emergente en la administración, representa importantes desafíos, su implementación en la empresa implica el desarrollo de nuevas habilidades humanas, adquisición y desarrollo de competencias, vigilancia tecnológica para sostener la vanguardia, un cambio cultural y un liderazgo comprometido, cuestiones que previsiblemente tendrán que ser abordadas desde un enfoque multidisciplinario como su origen. El análisis competitivo cuenta con importantes limitaciones, no todo puede ser medido y analizado por medios tecnológicos, no todas las decisiones en el campo administrativo implican un enfoque cuantitativo y el soporte tecnológico del análisis está en constante evolución, es por ello importante considerarlo como una herramienta que bien aplicada y reforzada por colaboración en red, puede producir mejores resultados para el sector en conjunto.

En la empresa hotelera mexicana, la función operativa y de mercadotecnia absorben los esfuerzos más importantes, los esfuerzos de innovación, vigilancia tecnológica, análisis de datos e inteligencia competitiva solo figuran en fases iniciales en las empresas grandes, mientras la gran mayoría de empresas medianas y pequeñas, podrían encontrarse en situaciones precarias. En este aspecto, existe un panorama poco favorable para la competitividad estratégica. Ponti & Ferras (2008) señalan la importancia de la transición de curvas convexas hacia curvas cóncavas en las que se compita con base en la I+D+d, la mejora de servicios, marca, personalización y distribución. La industria hotelera debe buscar esa transición, crear segmentos nuevos y volver a crear las existentes (Chan & Mauborgne, 2005), incrementando sus capacidades de innovación y análisis competitivo, actividad que puede reforzar mediante una actitud abierta y de colaboración en búsqueda de sinergias con su entorno de negocios para la mejora de los aspectos clave del mismo.

### 5. Conclusiones

La revisión documental realizada deja claro que el abordaje de la innovación en la hotelería a fin de ser productiva, dadas las características de velocidad en el cambio y el acceso a la información, necesita realizarse a partir de modelos integrados como los propuestos por Velasco & Zamanillo (2008) a través de estructuras que integren las relaciones verticales y horizontales como procesos de aprendizaje potenciados por el uso

## Bravo, Andrade & Delgado

de la tecnología disponible a fin de energizar y enriquecer el conocimiento con el poder de la comunicación constante y la colaboración (Wyckoff, 2013), (Schleicher, 2011).

La hotelería mexicana precisa además de reconocer los retos tales como la disminución del ciclo de vida de productos y servicios, realizar ofertas de valor diferenciadas en un entorno tecnológico que se reconoce como turbulento (Ponti & Ferras, 2008), requiere capacidades organizacionales distintas para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias a través de procesos creadores de valor, de acuerdo con objetivos previamente establecidos (Renard & Saint Amant, 2003).

Por ello, resultan importantes, competencias distintivas basadas en el aprendizaje para las empresas hoteleras (Palacios, et al., 2011; Urbano & Yordanova, 2008; Prieto & Revilla, 2006; Senge, 1990) mismas que pueden verse energizadas y enriquecidas con el uso de la tecnología que representa una herramienta que facilita y energiza a las economías basadas en el conocimiento. El uso de la inteligencia analítica (Davenport & Harris, 2009) resulta crucial a fin de poder lograr ventajas competitivas en las empresas hoteleras. Hoy día, se requieren organizaciones con capacidades ambidiestras (O'Reilly & Tushman, 2004) que sepan hacer compatible el día a día con la actividad innovadora y la inteligencia analítica puede ser el factor auxiliar para el desarrollo de esta capacidad.

## Referencias

- Ashby, W., 1970. *An Introduction to Cybernetics*. Londres: Chapman and Hall. .
- Bateman, T. S. & Snell, S. A., 2005. *Administración. Un Nuevo Panorama Competitivo*. Sexta ed. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Bravo S., J. L., 2009. *La innovación como elemento del análisis competitivo*, Mexico, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Chan, W. & Mauborgne, R., 2005. *La estrategia del oceano azul*. Primera ed. Boston: Norma.
- Christopher, M., 2005. *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. London: Person Education Limited.
- Davenport, T. & Harris, J., 2009. *Competing on Analytics*. Primera ed. Mexico: Alfaomega.
- Druker, P., 1989. *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. Mexico: Editorial Hermes .
- Hamel, G., 2001. *Avioding the Guillotine*. *Fortune*, pp. 139-144.
- Hidalgo N., A., Pavón M., J. & León S., G., 2002. *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. España: Ediciones Piramide.
- INEGI, 2013. INEGI. [En línea]  
Available at:  
[www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadroestadísticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=739&c=24560](http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadroestadísticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=739&c=24560)  
[Último acceso: 18 08 2013].
- Kanter, R., 2006. *Las trampas clásicas en la innovación*. Harvard Business Review.
- Kusluvan, S., Zeynep, K., Ilhan, I. & Buyruk, L., 2010. *The Human Dimension: A Human Resource Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), pp. 171 - 214.
- Law, R., Leung, D., Au, N. & Lee, H., 2012. *Progress and Development of Information Technology in the Hospitality Industry: Evidence from Cornell Hospitality Quarterly*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 10-24.

## Bravo, Andrade & Delgado

- O'Reilly, C. & Tushman, M., 2004. The Ambidextrous Organization.. Harvard Business Review . .
- Ortt, J. & Smits, R., 2006. Innovation management: different approaches to cope with the same trends. International Journal of Technology Management , pp. 296-318. .
- Palacios, D., Ribeiro, D. & Gil, I., 2011. The effect of learning based distinctive competencies on firm performance: A study of Spanish hospitality firms. Cornell Hospitality Quarter, 52(2), pp. 102-110.
- Piccoli, G., 2008. Information Technology in Hotel Management: A Framework for Evaluating the Sustainability of IT Dependent Competitive Advantage. Cornell Hospitality Quarterly, 49(3), pp. 282-296.
- Ponti, F. & Ferras, X., 2008. Pasión por Innovar. Primera ed. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Porter, M., 1991. La ventaja competitiva de las naciones. 1028 ed. Buenos Aires: Vergara.
- Renard, L. & Saint Amant, G., 2003. Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique, une proposition de définitions. Les cahiers du Management Technologique, 13(1), pp. 43-56.
- Schleicher, A., 2011. OECD Observer. [En línea]  
Available at:  
[http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3403/The\\_case\\_for\\_21st\\_century\\_learning.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3403/The_case_for_21st_century_learning.html)  
[Último acceso: 28 07 2013].
- Sfodera, F., 2006. The spread of yield management practices, The need of Systematic Approaches. Primera ed. New York: Physica Verlag.
- Torrent, J., 2009. Un análisis de los efectos de la red en la economía del conocimiento. UOCpapers Una revista sobre la Sociedad del Conocimiento, Issue 8.
- Velasco, E. & Zamanillo, I., 2008. Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿Que se puede concluir de su estudio? a. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, p. 131.
- World Economic Forum, 2013. The Travel & Tourism Competitiveness Report , Geneve: World Economic Forum.
- Wyckoff, A., 2013. Knowledge is Growth, OECD Yearbook. [En línea]  
Available at: <http://www.oecd.org/forum/knowledge-is-growth.htm>  
[Último acceso: 02 08 2013].