

CAPACIDADES DIRECTIVAS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL SECTOR TURÍSTICO



CAPACIDADES DIRECTIVAS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

**Fernando José Garrigós Simón
Yeamduan Narangajavana**



GARRIGOS SIMON, Fernando José

Capacidades directivas y nuevas tecnologías en el sector turístico / Fernando José Garrigós Simón Yeamduan Narangajavana . – Castelló de la Plana : Publicacions de la Universitat Jaume I, D.L. 2006

p. : gràf. ; cm. – (Athenea ; 16)

VII Premi d'Investigació Consell Social. – Bibliografia.

ISBN 84-8021-595-X

Bibliografia

1. Turisme – Innovacions tecnològiques. 2. Turisme – Direcció i administració.
I. Narangajavana Yeamduan, coaut. II. Universitat Jaume I. Publicacions, ed. III. Títol.
IV. Sèrie.

38.48: 658.011.8

379.85.07: 658



Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny de la coberta, no pot ser reproduïda, emmagatzemada, ni transmesa de cap manera, ni per cap mitjà (elèctric, químic, mecànic, òptic, de gravació o bé de fotocòpia) sense autorització prèvia de la marca editorial.

© Del text: els autors, 2006

© De la present edició: Publicacions de la Universitat Jaume I, 2006

Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions
Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. 12071 Castelló de la Plana
Fax 964 72 88 32
<http://www.tenda.uji.es> e-mail: publicacions@uji.es

ISBN 84-8021-595-X

Dipòsit legal: CS-316-2006

Imprimeix: **CMYKPRINT-ALMASSORA**

ÍNDICE

RESUMEN	15
----------------------	----

Capítulo primero **INTRODUCCIÓN**

I. Justificación y objetivos	21
II. Importancia del sector turístico en la provincia de Castellón	23
III. Estructura de la investigación	24

Capítulo segundo **INTERNET, TIC Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

I. Tecnologías de Información y Comunicaciones y turismo	29
II. Internet y su impacto en la industria turística	30
III. Influencia de las TIC en la empresa hotelera	32
IV. Relación entre TIC y el desempeño empresarial. Hipótesis H1	41

Capítulo tercero **LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA PERCIBIR EL IMPACTO DEL DESARROLLO DE LAS TIC E INTERNET EN EL NUEVO ENTORNO**

I. Importancia de la percepción directa del nuevo entorno	45
II. La percepción del impacto de las TIC e Internet y el desempeño de las empresas	46
III. Importancia del conocimiento o habilidades tecnológicas de los directivos	50

IV. Antecedentes de la percepción directiva,
planteamiento de Hipótesis H2 51

1. Educación 53

1.1. Educación general 59

1.2. Educación en Administración de Empresas 59

1.3. Educación en Turismo y Hostelería 60

1.4. Educación en nuevas tecnologías y ordenadores 61

1.5. Educación en técnicas de trabajo grupal 63

1.6. Educación en la empresa
y actualización de la educación 63

2. Experiencia 65

2.1. Experiencia directiva general 71

2.2. Experiencia en el sector 72

2.3. Experiencia en la empresa 73

2.4. Experiencia en el puesto actual 74

2.5. Experiencia en tecnologías de información 75

2.6. Experiencia polivalente 76

3. Globalización 77

3.1. Visión global 82

3.2. Conocimiento intercultural 82

3.3. Experiencia internacional 83

3.4. Implicación en ambientes pioneros 85

4. Recursos sociales y redes sociales directivas 86

4.1. Información familiar 92

4.2. Información de amistad 92

4.3. Amplitud y diversidad de relaciones 93

4.4. Estrechez de relaciones 94

4.5. Calidad de relaciones 95

5. Creatividad y Visión de Futuro 96

5.1. Sentido y reconocimiento de ideas 102

5.2. Propensión y capacidad de asumir riesgos 102

5.3. Visión de futuro y necesidad de conocimiento 103

5.4. Inteligencia y habilidad para nuevas combinaciones
y juzgar 105

5.5. Imaginación y creatividad 107

6. Personalidad y liderazgo 108

6.1. Capacidad de concentración 115

6.2. Personalidad concienzuda 115

6.3. Extroversión y liderazgo 116

6.4. Personalidad agradable 118

6.5. Estabilidad emocional 118

6.6. Autoconfianza	120
6.7. Autoevaluación	121

Capítulo cuarto

METODOLOGÍA

I. Introducción	125
II. Fuentes de información	125
III. Variables utilizadas	127
1. Medición del desarrollo de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones en las empresas	127
2. Medición del desempeño de las empresas hoteleras	128
3. Medición de las capacidades que pueden mejorar la percepción de los directivos	128
4. Medición de la calidad o precisión de la percepción directiva de la estructura de la industria	129
IV. Bases de datos, población y muestra	130
1. La medición «externa» de la estructura hotelera: el estudio Delphi	130
1.1. La técnica Delphi	130
1.2. Ventajas del método Delphi	131
1.3. Características de la muestra Delphi y el proceso de muestreo	132
2. El cuestionario a directivos	135
2.1. Cuestionarios administrados a través del correo electrónico	135
2.2. Características del cuestionario y el proceso de muestreo	136
V. Técnicas de análisis	138
1. La metodología de ecuaciones estructurales y sus ventajas ..	139
2. Modelización en dos etapas	139
2.1. Análisis de las propiedades sociométricas	139
2.2. El modelo estructural (Modelo de Estructuras de Covarianzas)	141
VI. Fases y desarrollo general del trabajo empírico	141

Capítulo quinto

ANÁLISIS DE RESULTADO Y ESTUDIO EMPÍRICO

I. Introducción	145
II. Evaluación de las escalas de medida	145
1. Evaluación de la «precisión» de la percepción del entorno competitivo tras Internet y el desarrollo de las TIC	146
1.1. Análisis de Dimensionalidad	146
1.2. Análisis de Fiabilidad	150
1.3. Análisis de Validez	152
2. Evaluación de las escalas de medida de las capacidades o competencias directivas	153
2.1. Análisis de Dimensionalidad	155
2.2. Análisis de Fiabilidad	157
2.3. Análisis de Validez	158
3. Evaluación de la escala que mide el desarrollo de las TIC en la empresa	159
3.1. Análisis de Dimensionalidad	159
3.2. Análisis de Fiabilidad	160
3.3. Análisis de Validez	160
4. Evaluación de la escala de medida del desempeño	161
III. Análisis de los modelos estructurales, contraste de hipótesis ...	163
1. Influencia del uso de las TIC en el desempeño de las empresas. Contraste de hipótesis H1	164
1.1. Especificación	165
1.2. Identificación	166
1.3. Estimación	166
2. Influencia de las capacidades directivas en la «precisión» de la percepción directiva del entorno tras Internet y el desarrollo de las TIC. Contraste de hipótesis H2	170
2.1. Especificación	170
2.2. Identificación	172
2.3. Estimación	172

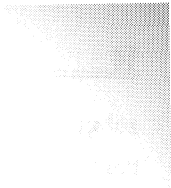
Capítulo sexto

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

I. Objetivos y conclusiones teóricas	185
--	-----

1. Análisis de la incidencia y posible uso práctico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el sector turístico castellonense	185
2. Análisis de las Capacidades directivas que deben desarrollar los gerentes turísticos para mejorar su percepción acerca de la importancia e incidencia de los nuevos desarrollos tecnológicos	187
II. Resultados del estudio empírico	189
1. Fuentes de datos y métodos de análisis utilizados	190
2. Discusión y conclusiones del trabajo empírico	191
III. Limitaciones e implicaciones	193
BIBLIOGRAFÍA	197
 ANEXOS	
I. Indicadores utilizados para medir el desempeño	217
II. Indicadores utilizados para las capacidades directivas	221
III. Indicadores utilizados para medir la precisión percepción de la estructura del sector hotelero tras Internet	225

Resumen



EL TURISMO se ha configurado como la industria más importante del mundo y una de las de mayor potencial de crecimiento, en términos de número de empleados y por sus efectos en el desarrollo social y económico de las regiones o países. Tal y como explicamos y desarrollamos a lo largo de nuestro estudio, su impacto en la provincia de Castellón es vital, conformándose este sector, por sí solo, como uno de los dos principales motores económicos de la provincia, junto con el sector azulejero y muy por encima del sector agrícola. A su impacto directo debemos añadir los efectos multiplicadores y arrastre del sector, por ejemplo en el sector de la construcción y en otras muy diversas industrias.

No obstante, el sector turístico no ha recibido generalmente una atención y potenciación acorde con su contribución al desarrollo socioeconómico de nuestra sociedad. El entorno vivido de alto desarrollo y expansión del sector ha hecho un flaco favor al estudio del asentamiento de unas bases competitivas sólidas en las empresas turísticas, que sirvan tanto de acicate para su desarrollo como de fundamento para poder encarar con mayor solidez posibles entornos menos propicios, definidos por una competición a escala global y el desarrollo de una creciente rivalidad por parte de nuevos destinos emergentes.

Inciendo en el desarrollo del sector, la competitividad y las reglas de juego de las empresas turísticas han sufrido un tremendo cambio tras la introducción de Internet y las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC); cambio especialmente drástico por las propias características del sector y que está revolucionando el cuadro de competencia establecido. En el marco de la «Nueva Economía» y la era de la globalización, la transformación de los entornos económicos, organizacionales y tecnológicos está generando continuamente escenarios inéditos, con situaciones no comparables en el pasado, en las cuales, aun y cuando los directivos puedan manejar montantes elevados de información, las restricciones temporales y las incertidumbres ante contextos cada vez más complicados son crecientes. En dicho espacio, el buen uso de las TIC y la percepción o conocimiento de los nuevos impactos son clave, por lo que es indispensable una mayor investigación que focalice su atención en el desarrollo de las TIC y en los recursos que ayuden a mejorar la percepción de los continuos impactos.

Si el buen uso de las TIC es subrayado como una fuente crítica de éxito importante para las empresas y para la generación de riqueza en las sociedades actuales, la comprensión de los procesos de creación y gestión de conocimiento emprendidos por ellas no son menos vitales, tanto para investigadores como para los gerentes que pretenden potenciar estos procesos en sus propias empresas, por su posible traslación en los resultados. La gestión del conocimiento es un tema recurrente en la investigación, sin embargo poca o nula es la atención concedida por la literatura a la gestión del conocimiento en las PYMES, siendo poco relevante para nuestro tejido empresarial una literatura concentrada en las grandes empresas. Nosotros remarcamos que en la mayoría de las PYMES la gestión del conocimiento es una tarea que debería focalizar su atención en el papel catalizador de los directivos, dado que son los directivos los receptores clave de este conocimiento, los únicos dedicados realmente a esta gestión (aunque de forma inconsciente) y los más necesitados de este conocimiento para propiciar los cambios estratégicos requeridos en sus reducidas empresas.

De la necesidad de investigar sobre el desarrollo de las TIC y la gestión del conocimiento en las PYMES nace pues la inspiración de nuestro trabajo. Nuestro estudio afronta este análisis enfatizando teórica y empíricamente dos aspectos cruciales: (1) la importancia del desarrollo y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en los distintos aspectos organizativos, estratégicos, o de distinta índole, que inciden en el resultado de las empresas turísticas y cómo pueden ser estas tecnologías utilizadas para la mejora de la competitividad de las empresas castellonenses, haciendo especial hincapié en las pequeñas y medianas empresas; y (2) las capacidades que deben desarrollar los máximos directivos para hacer frente a estas transformaciones y para poder conocer en un futuro las constantes innovaciones que surgen tras el desarrollo de Internet y las Tecnologías de Información y las comunicaciones, de modo que fortalezcan las bases efectivas de la competitividad para sus empresas.

Para el desarrollo del trabajo hemos utilizado, amén de la investigación teórica, la combinación de dos estudios empíricos diferentes: un estudio Delphi, que cuenta con la participación de expertos en turismo procedentes de 10 países de todo el mundo y un cuestionario dirigido a 189 máximos directivos de empresas hoteleras castellonenses y españolas. Además, para la realización de este estudio, nos hemos concentrado en cuatro subsectores turísticos fundamentales en nuestra provincia. Nos referimos a los sectores hoteleros de sol y playa, rural, hoteles de ciudad y balnearios, aunque gran parte de los resultados pueden también extrapolarse a otros subsectores (especialmente a las empresas de restauración y al subsector de apartamentos turísticos).

El análisis usa las metodologías de los modelos de ecuaciones estructurales. El estudio plantea a su vez un exhaustivo desarrollo de posibles beneficios asociados al uso de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones e Internet en el sector turístico, amén de valorar el impacto de estos procesos y su traducción para la mejo-

ra de la acción empresarial. Además, analiza la relevancia de ciertas capacidades directivas (la educación, experiencia, globalización, redes sociales directivas, creatividad y visión de futuro y personalidad y liderazgo) en la explicación de la precisión o calidad de percepción directiva del entorno que surge tras Internet y el desarrollo de las TIC. Los resultados constatan a su vez la importancia de los esquemas planteados y resaltan diversas posibles acciones de mejora para las PYMES turísticas castellonenses.

Palabras clave. Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Turismo, Ecuaciones Estructurales

Código UNESCO: 531103

Capítulo primero

Introducción



I. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

LA INDUSTRIA de los servicios ha estado jugando un rol importante en el desarrollo económico de todos los países. Esta industria tiene un crecimiento importante porque la era de la información concede a los servicios un papel cada vez más esencial en todo avance económico. Dentro de la industria de servicios, el turismo se ha configurado como la industria más importante del mundo en términos de número de empleados y de sus efectos en el desarrollo social y económico de las regiones o países (Holjevac, 2003: 130). Las contribuciones de este sector son elevadas y se extienden más allá de las actividades directamente asociadas con el turismo (líneas aéreas, hoteles, catering, etc.), a aquellas que suministran bienes finales o intermedios a las empresas y empleados de la industria, hecho que afecta a todos los sectores de la economía. Su impacto en la provincia de Castellón es vital, constituyéndose este sector, por sí solo, como uno de los dos principales motores económicos de la provincia, junto con el sector azulejero y muy por encima del sector agrícola. A su impacto directo debemos añadir los efectos multiplicadores y arrastre del sector, por ejemplo en el sector de la construcción y en otras muy diversas industrias.

No obstante, el sector turístico no ha recibido generalmente la potenciación requerida. A ello se suma el no conveniente aprovechamiento del efecto del turismo en la generación de riqueza en nuestra provincia, fundamentalmente por el reducido *leakage* de nuestro sector, termino anglosajón que hace mención a la parte de la riqueza generada por el turismo que realmente revierte al destino turístico particular en que es generada. En este sentido, el tejido empresarial castellonense en general y más concretamente el conglomerado de pequeñas y medianas empresas turísticas castellonenses, aunque generadoras de gran parte de la riqueza turística, no han sido las más beneficiarias de la apropiación de sus beneficios. Podemos constatar en este sentido cómo las PYMES turísticas se han visto coartadas en su desarrollo por la presión sofocante de turoperadores, intermediarios y grandes conglomerados turísticos (fundamentalmente ingleses y alemanes), e incluso grandes grupos constructores, que se han apropiado de una gran parte de la renta turística, actuando a expensas de nues-

tros intereses y la reversión de la riqueza en nuestra provincia de Castellón. Los intereses diversos y objetivos estratégicos ajenos por los que se mueven estos grupos globales, están repercutiendo en cierta medida en la destrucción de gran parte de nuestros recursos naturales, además de coartar la creación de un turismo de calidad sostenible y competitivo y la generación de riqueza en Castellón, destruyendo las bases y el futuro competitivo de nuestras empresas y frenando la potencialidad de nuestra industria turística.

Esta situación ha sido combatida y revertida en algunos destinos, fundamentalmente tras la acción consciente de empresas y administraciones que han sabido aprovechar el desarrollo y virulento impacto de las tecnologías de información, comunicación y contenidos, en la transformación del sector y en la redefinición de los actuales modos de organización y competición económica e industrial, para aumentar la generación y apropiación de la riqueza derivada de la industria turística. No ha sido sin embargo la provincia de Castellón un ejemplo claro en este sentido. La reducida atención al sector por parte de diferentes empresas y organismos, la escasez de investigación en el sector (los escasos estudios empresariales se suman a la poca I+D+I desarrollada en el sector y a su todavía escaso reconocimiento como tal por ciertos ámbitos «intelectuales»), así como la todavía consideración del sector turístico como un sector de segundo orden (en contradicción con la realidad económica que avala su importancia), ha implicado, amén de puntuales operaciones urbanísticas o las mejoras en el puerto de Castellón, una pérdida importante de dinamismo de muchas de las empresas hoteleras en la provincia de Castellón. Este hecho se aprecia no sólo en la elevadísima estacionalidad relativa de nuestros turistas, en comparación con nuestros vecinos (con casi un 60% de las pernoctaciones de españoles en el litoral castellonense concentradas en los meses de verano), sino además en la disminución en los últimos años de pernoctaciones hoteleras en playas de la provincia por parte de extranjeros y también en los destinos de interior por parte tanto de españoles como de turistas foráneos (aunque estas están explicadas en parte por el incremento importante de la oferta de alojamiento en casas rurales), hecho que no está contribuyendo al freno a la despoblación de muchos de nuestros pueblos interiores, tal y como reflejaba la prensa durante estas pasadas vacaciones estivales.

Nuestro estudio intenta hacer frente a esta situación, analizando teórica y empíricamente dos aspectos cruciales: 1) El impacto de Internet y la importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, en los distintos aspectos organizativos, estratégicos, o de distinta índole, que inciden en el resultado de las empresas turísticas y cómo pueden ser utilizadas estas tecnologías para la mejora de la competitividad de estas empresas, haciendo especial hincapié en las pequeñas y medianas empresas; y 2) las capacidades que deben desarrollar los directivos para hacer frente a estas transformaciones y para poder conocer y percibir mejor las nuevas innovaciones que van surgiendo, hecho que siente las bases de una mejor competitividad para sus empresas. El estudio se realiza además en el sector hotelero por varias razo-

nes: la falta de estudios estratégicos en el sector, la importancia de Internet y las TIC en su desarrollo, su peso en la economía española y castellanense y la simplicidad de poder recoger datos en el mismo.

II. IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

La Organización Mundial del Turismo señala a la industria turística como la «mayor actividad económica en el mundo» y una de las de mayor potencial de crecimiento, dada la naturaleza humana y las características propias del sector. Empero, existe una amplia diversidad de factores que inciden en la evolución del sector: cambios de naturaleza diversa, tanto económica como psicológica, cambios culturales, sociodemográficos, gubernamentales, tecnológicos, energéticos, etc. Concretamente, el desarrollo de la industria hotelera en la última década ha estado caracterizado por la necesidad por parte de las empresas de encarar la creciente globalización de los negocios, desregulación de las industrias y mercados, privatización de activos públicos y avances tecnológicos revolucionarios. Este último aspecto es el tema central del trabajo que desarrollaremos a continuación.

Amén de su importancia mundial, el sector turístico es uno de los motores de la economía y la sociedad castellanense y nacional. Los más de 52 millones de turistas extranjeros que nos visitan cada año, junto al turismo nacional, generan aproximadamente un 11 % del Producto Interior Bruto en España, siendo su contribución también clave en la generación de puestos de trabajo y en su contribución a la balanza comercial exterior. Esta importancia se resalta peculiarmente en nuestro entorno más inmediato, dado que los datos mencionados son mayores en nuestra región. Centrándonos en el sector hotelero, según datos de 2003 del Instituto Nacional de Estadística, la Comunidad Valenciana ha sido destino de casi 15 millones de viajeros españoles, qué, sumados a los cinco millones de turistas extranjeros, han implicado cerca de 64 millones de pernoctaciones asociadas a viajes turísticos. Ello ha repercutido en el mantenimiento de casi 31.000 empresas dedicadas directamente a la hostelería, que han dado empleo a casi 200.000 personas.

Atendiendo más específicamente a la provincia de Castellón y al sector hotelero castellanense, según la Agencia Valenciana de Turismo, en 2003 se registraron en la provincia casi 3 millones de pernoctaciones, con un incremento importante en las pernoctaciones de españoles en el litoral, pero con caídas en las pernoctaciones de extranjeros en el litoral e interior, en las pernoctaciones en general en el interior y en las tasas de ocupación en el interior. El incremento de las aproximadamente 20.000 plazas de alojamiento hotelero en la provincia, junto al reforzamiento del sector turístico castellanense en general es fundamental para toda nuestra sociedad, además de

por su contribución directa en producción y empleo, por los efectos multiplicadores del mismo, siendo motor indirecto de sectores paralelos como el sector constructor, o el azulejero, que tan grata expansión están teniendo en los últimos años.

Para la realización de este estudio nos hemos concentrado en los sectores hoteleros de sol y playa, rural, hoteles de ciudad y balnearios.

Atendiendo a los balnearios y como hemos señalado anteriormente, la importancia de las instalaciones termale en la provincia de Castellón viene reflejada tanto por los dos balnearios registrados como tal en la provincia, como por la importancia que está adquiriendo el desarrollo del concepto «Spa» en numerosos hoteles.

La importancia del turismo de interior se constata por las más de 340.000 pernoctaciones hoteleras que se produjeron en este tipo de alojamientos en la provincia en 2003 y se concreta en la importancia tanto de enclaves históricos como Segorbe o Morella, como por el potencial de desarrollo del turismo rural en amplias áreas principalmente del Maestrazgo y la Sierra de Espadán.

El turismo de sol y playa está capitaneado por importantes destinos históricos como Peñíscola, Benicàssim o Burriana, a los que se están sumando recientemente y de forma abrupta, destinos como Moncófar, Alcocebre, Oropesa y otros desarrollos generales en toda la costa, desde las playas de Almenara hasta Benicarló o Vinaròs. Estos explican las más de 2.600.000 pernoctaciones hoteleras producidas en 2003 en el litoral castellonense.

Finalmente, la importancia del turismo de ciudad puede observarse con la constante apertura de establecimientos hoteleros, tanto en Castellón de la Plana, como en ciudades más pequeñas como Vila-real o incluso Peñíscola, a raíz fundamentalmente del crecimiento de estas ciudades, del desarrollo de diversas empresas e industrias, diversos acontecimientos deportivos, o actuaciones concretas, como son la inauguración del Palacio de Congresos en Peñíscola y el Auditorio y Palacio de Congresos de Castellón en los dos últimos años, que pueden ejercer de «flag-ship» o motor del crecimiento turístico de nuestras ciudades.

III. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Para atender a los objetivos anteriormente planteados, este trabajo ha analizado sintéticamente, en el capítulo 1, la situación turística y más específicamente hotelera en la provincia de Castellón, concentrándose en cuatro subsectores turísticos fundamentales en nuestra provincia. Nos referimos a los sectores hoteleros de sol y playa, rural, hoteles de ciudad y balnearios, aunque gran parte de los resultados pueden también extrapolarse a otros subsectores (especialmente a las empresas de restauración y al subsector de apartamentos turísticos).

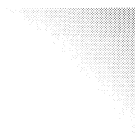
Además, y con objeto de atender a los objetivos propuestos, este trabajo analiza, por un lado, el impacto de Internet junto con la importancia de las TIC y su papel

crucial en la explicación del desempeño y, por otro lado, la relevancia que pueden tener determinadas capacidades directivas en la percepción del nuevo entorno. Dichos aspectos serán desarrollados en los capítulos 2 y 3. Concretamente, el capítulo 2 hace un repaso de la importancia de las Tecnologías de Información y Comunicaciones e Internet, su impacto en las empresas turísticas y en el desempeño de estas y los posibles usos de las nuevas tecnologías para mejorar el desarrollo competitivo de las empresas. Observada la importancia del impacto de Internet y las nuevas TIC, nuestro estudio se centra, en el capítulo 3, en la determinación y estudio de posibles capacidades que puedan ayudar a los máximos directivos hoteleros a mejorar y adelantar sus percepciones sobre futuros impactos de las TIC e Internet en su entorno competitivo, analizando seis grupos de capacidades directivas: la educación, la experiencia, la globalización, la posesión de redes personales, la creatividad y visión de futuro y finalmente la personalidad y el liderazgo de los directivos.

En el capítulo 4 se relata la metodología utilizada para analizar la importancia de las TIC en el desempeño de las empresas y la influencia de las capacidades directivas estudiadas en la mejora de las percepciones directivas. Tras una descripción de las fuentes de información, el capítulo analiza las variables utilizadas. Seguidamente se analizan las bases de datos utilizadas; en concreto, este epígrafe realiza un especial énfasis en la importancia del estudio Delphi a expertos internacionales utilizado y en las características de éste y de un cuestionario a directivos hoteleros. A continuación, se desarrolla una descripción de las principales técnicas de análisis utilizadas y un relato de las bondades de los modelos de ecuaciones estructurales, que nos servirán de instrumento para la corroboración de nuestras hipótesis. Finalmente, el capítulo relata sintéticamente los pasos seguidos en el trabajo empírico.

El capítulo 5 se centra en la presentación de los resultados del proceso. Tras el relato del análisis de las escalas e indicadores utilizados en el desarrollo empírico, en el capítulo se contrasta en primer lugar la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas en nuestra investigación, principalmente mediante la utilización de las técnicas de Análisis Factorial Confirmatorio. Posteriormente, se contrastan las hipótesis planteadas mediante modelos de ecuaciones estructurales y se analizan los resultados.

Finalmente, el capítulo 6 ofrece las conclusiones del trabajo, la mención de sus limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones. En él se hace además una mención explícita a los hechos más importantes que deberíamos observar en el proceso de percepción directiva.



Capítulo segundo

Internet, TIC y desempeño empresarial

I. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES Y TURISMO

LA TECNOLOGÍA ha sido un componente clave en las industrias de servicios, especialmente, en las últimas décadas las tecnologías de comunicación e información han afectado el modo en que las empresas de servicio compiten y desempeñan su tarea. Atendiendo a Loebbecke y Wareham (2003: 166), la «Sociedad de la Información» –en la cual los potenciales del comercio electrónico están incluidos– apunta a «algunos cambios importantes en el tejido socioeconómico de nuestra era histórica»... Específicamente, el desarrollo de las tecnologías de la información, comunicación y contenidos y la consecuente evolución de las industrias basadas en la información y comunicaciones están redefiniendo los actuales modos de organización económica e industrial.

En esta «Era de la Información», los avances en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) han alterado el modo en el que las organizaciones desarrollan sus tareas. «Los modos de hacer negocios y el entorno competitivo han cambiado» y la tecnología juega un rol importante en la competitividad de las organizaciones (Buhalis, 1998; Wahab y Cooper, 2001: 320), que los directivos de las empresas castellanenses y otros organismos no deben obviar, si de verdad pretenden mejorar las bases competitivas de este sector clave de la economía castellanense y con ello incrementar el desarrollo socioeconómico y la generación de más riqueza en la provincia.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son necesarias porque cada vez más en ellas se basa la estrategia de negocios, por lo que, para los directivos, estas tecnologías llegan incluso a ser una cuestión de supervivencia (Earl y Feeny, 2000: 11). El desarrollo de las TIC en la empresa es crucial para su éxito, con lo que, de acuerdo con estos autores, los directivos y empleados deben aprender continuamente sobre tecnologías de información porque no pueden ya confiar en analizar las amenazas y oportunidades futuras del negocio sin tal conocimiento. Según sus palabras, los directivos de hoy en día «no pueden ni evitar la tecnología de la infor-

mación ni delegar los asuntos que ella pone de relieve a otros» (Earl y Feeny, 2000: 12), dado que la estrategia de negocios y la tecnología de información están actualmente tan entrelazadas que grandes fallos corporativos en la segunda conducen frecuentemente a la destitución de los directivos.

En esta línea, trabajos como los de Barnatt (1996), Longenecker y Fink (2001) enfatizan la importancia en la formación en tecnología de ordenadores y redes. Además, Kim y Cha (2000: 123) añaden que existe correspondencia entre las personas que habrían desarrollado fuertes conocimientos en nuevas tecnologías con los individuos proclives a un mayor desarrollo profesional, con aspiraciones ligadas a trabajar en la creación de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico y desarrollo de nuevos e interesantes proyectos. Este hecho, obviamente explica la importancia del desarrollo de las TIC en la empresa, como aspecto esencial para incrementar su competitividad y con ella el desarrollo del sector.

El sector turístico no ha sido ajeno a estos cambios. Siendo parte del sector servicios, el turismo ha estado inevitablemente asociado con desarrollos en nuevas tecnologías e innovaciones estructurales y organizativas (Stamboulis y Skayannis, 2003: 35). El desarrollo de las tecnologías de información y el impacto de Internet en el sector turístico han sido especialmente cruciales y virulentos. Como observaremos a continuación, la industria de viajes y turismo ha sido una de las pioneras en el desarrollo de las nuevas innovaciones, conformándose además el sector como líder en compras a través de la red, hecho que confiere a su comprensión un elemento imprescindibles en el actual marco de competencia en el sector. Sin embargo, los estudios sobre las TIC, Internet y comercio electrónico en la industria turística han tenido un enfoque principal en la perspectiva del consumidor, confiriendo muy poca atención en sus efectos sobre la empresa, el uso de las TIC o cómo los directivos perciben aspectos clave, como puedan ser el impacto de Internet y la evolución del comercio electrónico en el sector (Heung, 2003), hecho al que pretendemos responder con esta investigación.

II. INTERNET Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA

Internet fue conceptualizado en 1974 como una «red de redes», las bases de su crecimiento exponencial no se produjeron hasta 1995 (Loebbecke y Wareham, 2003: 166). Empero, desde entonces las transformaciones han sido crecientes. Atendiendo al informe «La Sociedad de la Información en España», presentado por Telefónica (2003), el 64,5% de las pequeñas y medianas empresas tienen acceso a Internet, mientras que un 24% tiene su propio sitio web y un 3% realiza comercio electrónico. Las previsiones a su vez apuntan al incremento notable de estas cifras en los próximos años.

Además, estos datos son tremendamente más positivos en el sector turístico, dado a las peculiaridades del mismo. Dentro de los nuevos avances, el surgimiento y desarrollo de Internet ha tenido un impacto tremendo en el actual negocio de los viajes y turismo. La industria de viajes y turismo está fragmentada y orientada a la información, hecho que la hace receptiva a los beneficios que Internet ofrece. De este modo, esta industria se ha situado entre las tres primeras categorías en comercialización de servicios y productos vía Internet.

Las nuevas tecnologías prometen a las organizaciones muchos progresos. Dentro de este marco Internet ha acelerado la competición global, eliminando barreras geográficas y permitiendo la formación por parte de las empresas de redes virtuales (Eng, 2004: 87). Internet provee la oportunidad de comunicar y sirve como plataforma para nuevos canales de distribución (Wober, 2003: 251) y además ayuda a la apertura de las redes de distribución mediante la creación de mercados electrónicos, facilita comunicaciones, extiende capacidades de comunicación y presenta nuevos canales virtuales que además fortalecen las interacciones intensivas y estrechas de empresas para la producción e innovación (Eng, 2004: 87).

Internet nunca cierra, opera 24 horas al día y 365 días al año, hecho que provee la oportunidad de realizar cambios de último minuto, recibir material como imágenes a color, haciéndolo un canal viable para los operadores alrededor del mundo (Heung, 2003), además de permitir traspasar los límites organizativos y comunicar eficientemente con otros sin problemas de tiempo o espacio (Teigland y Wasko, 2003). El rápido crecimiento de Internet hace que se le conciba como un canal de distribución de bajo coste, que permite actualizar la información con relativamente poco esfuerzo (Olmeda y Sheldon, 2001). Este medio permite a las empresas turísticas y especialmente a los hoteles, desarrollar canales de distribución alternativos a los turoperadores y tener acceso a un gran número de personas, distribuidores y mercados de todo el mundo, sin límites geográficos (Buhalis, 1998; Wöber, 2003; Bastakis *et al.*, 2004), a la vez que ofrece la oportunidad de construir relaciones más estrechas con los consumidores y acceder a sus preferencias (Wang *et al.*, 2002).

Internet es un soporte perfecto para la postventa, la atención al cliente y la explotación del flujo de información entre los clientes y la empresa, eliminando intermediarios. La interactividad de este medio permite una relación fluida y estrecha que ayuda a la mejora de la percepción de los clientes acerca de la empresa, a la vez que posibilita una relación más personal con los clientes. Además, sirve para reforzar la imagen de marca, para lanzar nuevas marcas a través de la red, o promocionar el marketing y la publicidad a mejor coste (Van Hoof y Combrink, 1998; Conesa, 2003), identificar a los consumidores potenciales (Olmeda y Sheldon, 2001), ahorrar costes de transacción, tanto en tiempo como en dinero, a medida que los procesos de desintermediación tienen lugar (Heung, 2003), o conformar productos más globalizados con mayor flexibilidad y conveniencia para la industria hotelera.

Sin embargo, también tiene efectos perniciosos por problemas de seguridad (Palumbo y Herbig, 1998), poca velocidad de acceso por parte de consumidores (O'Connor y Frew, 2002), costes financieros y de tiempo para su mantenimiento (Van Hoof y Combrink, 1998), o incremento de la competencia (Olmeda y Sheldon, 2001)

III. INFLUENCIA DE LAS TIC EN LA EMPRESA HOTELERA

La 'Sociedad de la Información' ha sido caracterizada por : 1) la facilidad de acceso a la información, 2) la riqueza de interacciones y 3) los bajos costes de información e interacción (Kim *et al.*, 2002). Esta sociedad ha surgido fruto del desarrollo tanto de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) como de Internet. En este contexto, las empresas deciden invertir en sistemas de información por muchas razones, entre otras las presiones a reducir costes, a producir más sin incrementar costes o simplemente para mejorar la calidad de productos y servicios para poder permanecer en el negocio. En este marco Barton y Peters (1992) u otros autores más actuales muestran cómo las tecnologías de información pueden ser un factor clave en el éxito de ciertas compañías. Enumeremos algunas de las ventajas del desarrollo de las TIC en las empresas turísticas.

Según Dussauge *et al.* (1994) la tecnología es un factor que afecta a muchos aspectos de la estrategia de la empresa. Porter señaló que las tecnologías de información ofrecen nuevos caminos innovadores para competir a través de la reducción de costes y la diferenciación de productos. Sobre la base de Porter (1985), la estrategia de I+D es una parte que refuerza la estrategia competitiva de la empresa (Liao y Greenfield, 1997). De esta forma, autores como Bergeron *et al* (1991) mostraron que las compañías pueden usar el trabajo de Porter para identificar áreas donde las tecnologías de información pueden ser usadas en una moderna competencia. Pero también Frohman (1985) considera los recursos y capacidades en la toma de decisiones en I+D. Este autor, junto con Stacey y Ashton (1990), coinciden en la necesidad de identificar las llamadas Áreas Tecnológicas Estratégicas. Si profundizamos en las Tecnologías de Información y las Comunicaciones, Booth y Philip (1996, 1997) estudian la fusión entre una estrategia basada en las tecnologías de información para mejorar las eficiencias y crear ventajas estratégicas, utilizando para testar ésta el trabajo de Porter y otra estrategia más dinámica y multidimensional que recomienda a las organizaciones identificar las capacidades propias a través de consolidaciones tanto internas como externas (aprendizaje), utilizando la estructura estratégica de Kay (1993) para testar la importancia de competencias y capacidades.

Atendiendo a Booth y Philip (1996), la importancia de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones reside en el papel que ellas juegan en las rutas de conducir a la competencia al éxito. No obstante, tampoco debemos circunscribirnos al uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones exclusivamente para detec-

tar los cambios del entorno. Los factores clave de la empresa son elementos fundamentales también a observar, como hemos comentado anteriormente. Con la Nueva Economía, las empresas tienen que observar el alcance de las nuevas tecnologías para saber discriminar precios y mejorar el poder frente a consumidores. En esta situación, las organizaciones deben buscar en qué tipo de productos podrán discriminar precios, observando que las posibles asimetrías de información frente a clientes y el coste de los consumidores de búsqueda de información se reducirán. No obstante, esta reducción no será asimétrica en todos los productos y servicios, con lo que deberán saber los alcances de las nuevas tecnologías para poder averiguar cómo discriminar. De acuerdo con Sinha (2000), el modo óptimo de contrarrestar la transparencia de costes es a través de la innovación y «aquellos directivos que entiendan mejor las dinámicas de transparencias de costes en la red serán los más preparados para el cambio»

Al igual que son esenciales para mejorar las relaciones y el poder frente a los consumidores, las tecnológicas son también vitales para mejorar el poder frente a proveedores en el sentido de Porter (1980) o para reducir stocks (Holland *et al.*, 1992). Con las nuevas tecnologías se puede acceder a una base de proveedores mucho mayor de la accesible mediante el comercio tradicional, además se eliminan fronteras, tanto en el aspecto de independencia física respecto al territorio o lugar de trabajo, como en lo relativo a la posibilidad de realizar transacciones comerciales de forma global con cualquier empresa (Conesa, 2003). Por ejemplo, algunas páginas web mostradas por autores como Seiders *et al.* (2000), o Sinha (2000), permiten a las compañías pertenecientes a un amplio rango de industrias encontrarse unas a otras, lo cual puede ser fundamental para obtener relaciones con proveedores apropiados, además de identificar productos, hechos y precios con una precisión mucho mayor. A ello se une el hecho de que los directivos pueden adquirir un mayor conocimiento sobre estructuras de costes, ya que, anteriormente, gran parte de esta información sólo era posible con procesos de integración vertical y que ahora, debido a las innovaciones de Internet, pueden ser conocidas por los directivos y usadas por ellos para mejorar el poder y adquirir ventajas frente a proveedores tradicionales. Es el caso del llamado B2B (*business to business*).

Las Tecnologías de Información y las Comunicaciones son vitales para superar ciertas asimetrías de información entre empresarios, a la vez de permitir la diferenciación informacional a las empresas. Esta diferenciación resulta de la información desigual del consumidor acerca de características (existencia, precio, calidad, etc.) de varios productos. Casos de diferenciación serían a su vez los llamados «bienes experiencia», donde la diferenciación sería consecuencia del conocimiento imperfecto de los consumidores de la calidad de los bienes o la adecuación a sus preferencias (la experiencia es costosa y los consumidores no tratan idénticamente los productos que han experimentado y los que no). Desde la Teoría de la Agencia, Sharma (1997) señala también las consecuencias de sustanciales asimetrías de conocimiento que favo-

recen a agentes profesionales en sus relaciones de mercado. Dadas todas estas asimetrías, según Szeinbach *et al.*, (1997), el ser pioneros en productos tecnológicos puede crear barreras de acceso a competidores y costes de cambio para clientes. A través de ello también es posible para los proveedores establecer relaciones de lealtad con clientes que finalmente evaluarán la reputación de los proveedores para suministrarles productos de alta calidad.

Las TIC y el comercio electrónico han «afectado rotundamente a las empresas en el modo en que ellas gestionan los proveedores, consumidores y las operaciones internas (Hanson *et al.*, 2002: 4). Las TIC son clave en los procesos de reingeniería de negocios, o cuando están combinadas con ellos (Devraj y Koli, 2003). A su vez, son esenciales si las organizaciones quieren sobrevivir y continuar su prosperidad en un entorno de los negocios rápidamente cambiante, mientras encaran una competición en el mercado global (Chen y Zhu, 2004). De este modo, estas tecnologías proveen oportunidades significativas para reingeniería interna (sistemas de oficina, sistemas de reserva, etc) y comercio electrónico (con empresas (B2B) o consumidores (B2c)) (Holland *et al.*, 1992; Stamboulis y Skayannis, 2003: 37)

Las Tecnologías de Información y las Comunicaciones juegan un papel significativo para ayudar a las organizaciones a percibir cambios en su entorno (Laudon y Laudon, 1998). Hoy en día, todo el mundo está bombardeado con datos, el problema es cómo almacenarlos y tenerlos disponibles en un momento dado. La esencia de la intuición descansa en la organización del conocimiento para una rápida identificación y las tecnologías de la información pueden ayudar a este proceso (Mintzberg *et al.*, 1998). La tecnología puede mejorar la comunicación interna y externa en las organizaciones. Ella es fundamental para integrar cómo una organización interpreta qué está ocurriendo ahí fuera con la codificación de «cómo hacemos las cosas aquí» (Barnatt, 1996: 196).

Las TIC son fundamentales para las conexiones entre diferentes áreas de los hoteles, mejorando las interconexiones en la cadena de valor, reduciendo significativamente los costes de coordinación entre actividades y los riesgos inherentes a las transacciones (Clemons y Row, 1991). Las nuevas innovaciones tecnológicas promueven la comunicación interna de las empresas, mejorando la comunicación entre divisiones o departamentos, constituyendo redes a parte de los flujos de comunicación y transformando el conjunto de la cadena logística (Conesa, 2003). La comunicación en la empresa puede ser más eficientemente integrada, por ejemplo promoviendo la integración entre la gestión del marketing, las reservas, las comidas y bebidas y las funciones del personal. Además sirven para simplificar tareas, mejorar la eficiencia y la calidad en el servicio, a la vez que racionalizar costes. Léase por ejemplo las TIC aplicadas a camareros para facilitar su conexión con la cocina en los restaurantes, o las conexiones entre las centrales de reserva, la recepción del hotel y departamentos variados como aprovisionamiento, cocina, etc...

Las TIC son fundamentales para la automatización en operaciones rutinarias en los hoteles. De este modo, cuestiones como la reserva, la gestión de entrada y salida, limpieza, autoservicio, preparación de comidas, procesos de seguridad, procesos de control de empleados o incluso servicios de satisfacción a los consumidores pueden ser simplificados y automatizados. Por ejemplo, robots pueden ser usados para la limpieza y preparación de comidas rutinarias. Para incrementar la seguridad las puertas son operadas por códigos y el comportamiento de los empleados y acceso puede ser estrictamente controlado (Pizam, 1999, Holjevac, 2003). El soporte electrónico reduce a su vez las necesidades de espacio y facilita el almacenamiento de la información necesaria para el funcionamiento de la empresa. Además, la disponibilidad de sistemas de archivo vinculados a bases de datos garantiza la extracción eficiente de la información, garantizando a su vez la disposición de información actualizada y ajustada a las necesidades individuales de los miembros de la empresa (Conesa, 2003). De otro lado, los hoteles podrían reducir costes e incrementar su productividad (Holland *et al.*, 1992) y sus tasas de ocupación mediante el uso de las tecnologías de información, a través de acciones como la subasta de las últimas habitaciones, o el cálculo diario e incluso horario de los requerimientos de personal.

De otro lado, las TIC permiten el desarrollo de técnicas de gestión estratégica más moderna y el acceso a sistemas de inteligencia expertos y consultores externos, que ayudan a mejorar la función directiva (Regnér, 2003: 79). Nuevas tecnologías como los sistemas expertos incrementan la flexibilidad, la productividad organizacional, mejoran la consistencia en las tomas de decisiones y fomentan oportunidades en los procesos de decisión (Stokes Berry, 1998). Las tecnologías de la información son fundamentales para el apoyo a la gestión empresarial, mediante el desarrollo de la inteligencia artificial que puede ayudar al desarrollo y diseño de nuevos productos hoteleros o turísticos, o a la mejor realización de las funciones productivas. En este sentido, la literatura de dirección y administración de empresa ha remarcado las ganancias de eficiencia en aquellas industrias altamente integradas con redes (Eng, 2004: 87). Aunque el principal esfuerzo de cambio en turismo se ha concentrado hasta ahora en la explotación de las tecnologías de información y comunicación de una forma defensiva y con efectos transformadores limitados, como medios para reducir costes y acelerar el intercambio de la información y las transacciones (Stamboulis y Skayannis, 2003: 35), autores como Ng y Sussmann (1996) muestran cómo sistemas multimedia y la inteligencia artificial pueden mejorar los tradicionales sistemas de información en turismo.

Las empresas necesitan integrar el nuevo conocimiento que encuentran en el entorno externo para permanecer competitivas (Teigland y Wasko, 2003: 268). La investigación en TIC permite la creación y difusión del conocimiento desde y a través de fuentes dispersas y globales. Actualmente, las redes de ordenadores sobrepasan límites físicos, espaciales y temporales para conectar gente y crear redes de ocio. Estas

conexiones fortalecen relaciones sociales, permiten la comunicación de ideas para crear consenso entre un mayor número de gente y promueven la cooperación y compartimiento del conocimiento no sólo entre individuos dentro de una organización, sino también a través de organizaciones (Youndt *et al.*, 2004: 342). Sin embargo, la habilidad de las empresas para asimilar información externa y nueva es en gran parte una función de la habilidad de las empresas para procesar internamente la información (Teigland y Wasko, 2003: 270) y aquí el desarrollo de las TIC juega un papel vital.

Un área potencialmente interesante para el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones es la gestión y el desarrollo de la creatividad. Los beneficios están asociados a conocer más y actuar antes que los competidores (Loebbecke y Wareham, 2003: 178). A través del intercambio de información externa, los individuos podrían combinar y recombinar el conocimiento de dentro de la organización con nuevas ideas e innovaciones accesibles por individuos fuera de la organización, resultando en soluciones nuevas y creativas. Muchas organizaciones están implementando herramientas de comunicación basadas en intranet, tales como redes electrónicas de discusión, para promocionar el intercambio de conocimiento a través de límites organizacionales internos (Teigland y Wasko, 2003). Además, las nuevas tecnologías permiten disponer de forma sencilla y económica de informes y análisis elaborados por especialistas, inaccesibles o difícilmente disponibles de otra forma (Conesa, 2003). Dado ello, los directivos deberían primar acciones como la compra y la recolección de datos externos junto con tecnología de búsqueda estándar y novedosa (Walters *et al.*, 2003). Además, las tecnologías de información permiten a los hoteles externalizar gran parte de sus funciones tradicionales tales como la contabilidad, seguridad, ingeniería, mantenimiento, etc. a empresas independientes, para reducir costes e incrementar la productividad (Pizam, 1999, Holjevac, 2003).

El gran poder de los turoperadores a nivel mundial ha producido signos de oligopolio y prácticas abusivas de comercio en los países de origen, hecho que ha tenido una repercusión muy negativa en las pequeñas y medianas empresas turísticas, con fenómenos como conflicto, coerción y dependencia (Bastakis *et al.*, 2004). Sin embargo, Buhalis (1998), ha argumentado que las TIC e Internet pueden proveer herramientas estratégicas a las pequeñas y medianas empresas para desarrollar canales de distribución adicionales y alternativos, que les permitan comunicarse directamente con consumidores y distribuidores, aumentando su poder frente a estos. Las nuevas tecnologías permiten una mayor capacidad para acceder a mercados nuevos y más eficientes a las PYMES, además de a una base más amplia de clientes potenciales, tanto mediante el uso de conexiones electrónicas como a través de la sustitución de las infraestructuras físicas por las tiendas virtuales (Conesa, 2003). Autores como Buhalis (1998) señalan las debilidades estratégicas e incapacidades tecnológicas de las PYMES turísticas y regiones periféricas, que les llevan a perder competitividad y ser descartadas por los Sistemas de Distribución Global, proponiendo herramientas estratégicas como los DICIRMSS para solventar estas deficiencias. También destacan cómo los

cambios tecnológicos han cambiado la concepción de los productos turísticos, ocasionando tanto amenazas como nuevas oportunidades a empresas y destinos. Además, Buhalis (1998) manifiesta que la difusión de las interacciones basadas en TIC podrían resultar en la reducción de costes de transacción, llevando a procesos de desintermediación (Stamboulis y Skayannis, 2003). Los centros de reserva mundiales permiten a los clientes finales reservar sus alojamientos preferidos en cualquier parte del mundo, siendo conducidas todas las ventas de forma electrónica y directamente con vendedores globales. Este hecho puede afectar al desarrollo de turoperadores, o a la transformación de las agencias de viaje en consultores turísticos.

La comunicación interna y externa de la empresa se facilita, favoreciendo el desarrollo de nuevas estrategias de colaboración con el entorno (Conesa, 2003). En casi todos los países las empresas de alojamiento pequeñas, independientes y flexibles dominan el mercado y juegan un rol vital no sólo en términos estructurales, sino también en términos de su contribución al producto nacional bruto y al empleo. Por ejemplo, se estima que más del 90% de los hoteles europeos son pequeñas y medianas empresas gestionadas familiarmente (Bastakis *et al.*, 2004). Frente a los procesos de concentración que están poniendo en peligro la competitividad de las PYMES, las TIC pueden permitir, y de hecho están permitiendo, el desarrollo de alianzas estratégicas y agrupaciones de hoteles independientes, que combinan los beneficios asociados a las economías de escala de las grandes cadenas hoteleras, con las ventajas de flexibilidad asociadas a las pequeñas empresas, aumentando la competitividad de éstas (Garrigós y Narangajavana, 2002).

Atendiendo a Pfeffer (1992: 88), la jurisdicción sobre los recursos (como es la información) es una fuente importante de poder. Sin el desarrollo de las tecnologías de información no podría explicarse la conformación y desarrollo de las alianzas estratégicas y de las redes interempresariales, aspecto que, como señalan muchos autores de la Teoría de la Agencia, favorece a su vez un incremento de disponibilidades de información. Autores como Hamel (1991) y Greve (1996) analizan cómo pueden actuar las alianzas como transmisoras de innovación, información y conocimiento. Russ y Camp (1997) corroboran esta visión señalando que se puede estudiar la empresa como un híbrido entre mercado y jerarquía, donde se ve a la empresa como un canal de actividades que crean valor añadido, pero también se puede observar a las organizaciones como una combinación de competencias nucleares y disciplinas (Hamel y Prahalad, 1989), donde las alianzas estratégicas serían un eslabón del canal de conocimiento. Russ y Camp (1997) desarrollaron un marco teórico que conecta las áreas de alianzas estratégicas y la transferencia de tecnología. Ello se basa en el hecho de que, bajo entornos turbulentos con rápidos cambios tecnológicos, incertidumbre, fragmentación de mercados y globalización, las alianzas estratégicas se configuran como la única opción viable para adquirir productos o procesos tecnológicos vía transferencia tecnológica (Hamel, 1991). Dado este hecho, Ingram y Baum (1997: 72) manifiestan que «la transferencia de conocimiento vía afiliación a cadenas debe-

ría ser importante especialmente para los hoteles». Por otra parte y en el mismo sentido, Darr *et al.* (1995) estudiaron el aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento en establecimientos de restauración que forman parte de alguna cadena, sugiriendo que los establecimientos adscritos a cadenas aprenden más rápidamente al estar expuestos a la experiencia de la cadena.

De otro lado, las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación aseguran contactos de negocios más rápidos y fáciles, sin la necesidad de viajes de negocios, léanse por ejemplo las conexiones vía Internet, videoconferencia o el desarrollo del correo electrónico. No obstante, no está demostrado que esto afecte negativamente al desarrollo global del sector turístico (Cooper *et al.* 1998). A ello se añade el hecho de que el número de personas que viajan por placer, ocio o aprendizaje incrementará significativamente (Holjevac, 2003). Sin embargo, este hecho si que está afectando al diseño e introducción de las TIC en los hoteles y también a la diversificación de los hoteles urbanos y de negocios hacia nuevas modalidades de ocio, con la posibilidad de separación y trato diferente a ambos segmentos gracias al uso de las TIC (Garrigós y Narangajavana, 2002).

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son importantes para conocer en qué direcciones se mueven los competidores, nuevas formas de turismo, o posibles nuevos negocios, como pueden ser destinos turísticos bajo el agua, cruceros submarinos, *resorts* especializados en personas con discapacidades, parques temáticos o islas fantásticas, etc. A su vez, las tecnologías de la información son fundamentales para el diseño y desarrollo de los «hoteles verdes» o «ecohoteles», o para la preservación del entorno o la naturaleza (Pizam, 1999). Todos estos aspectos pueden afectar también la elección de la localización de los hoteles, los tipos o formas de construcción, equipamiento, productos y servicios ofrecidos por los hoteles...

Las tecnologías de la información son esenciales para determinar la localización óptima de los hoteles, porque sirven para observar el desarrollo de nuevos modos de transportes, como el desarrollo de grandes cruceros, trenes de alta velocidad, trenes y centros de embarque que conectan a los aeropuertos en las grandes ciudades, desarrollo de motores eléctricos o biológicos, concepción de zonas de la ciudad peatonales, para bicicletas o sin aparcamiento... (Pizam, 1999, Holjevac, 2003). Además, las tecnologías de red permiten disponer de soluciones de movilidad para realizar cualquier actividad asociada al negocio, además de permitir la deslocalización de los recursos necesarios para la actividad empresarial (Conesa, 2003).

Las nuevas tecnologías prometen muchas ventajas a las organizaciones, tales como la mejora en la eficiencia operativa, o la habilidad de proveer nuevos servicios para clientes (Edmondson *et al.*, 2003: 197), incrementando así su valor añadido. Las Tecnologías de Información y Comunicaciones a su vez son esenciales en el nuevo escenario para «formular estrategias convenientes que al final soporten las relaciones con los clientes e incrementar y llevar la competitividad hacia nuevos niveles» (Seiders *et al.*, 2000). Además, el mayor intercambio de información puede mejorar la cali-

dad del producto hotelero y facilitar el desarrollo de nuevos productos (Eng, 2004: 87). Por ejemplo, diversos lugares en Internet abren algunos servicios a negociación. Por ejemplo, los hoteles los podrían usar para ofrecer a sus clientes productos suplementarios (como alquiler de coches, adquisición de viajes cortos o viajes de avión u otros transportes, *tickets* de teatro, etc.) a precios razonables. El uso de las tecnologías de información e Internet podrían ser importantes canales para ventas futuras en la industria hotelera (Dev y Olsen, 2000). Es cierto que las reservas por Internet representaban en el año 2000 menos del cinco por ciento del total de reservas de los hoteles (Watkins, 2000: 38), pero ellas han experimentado y tienen todavía un alto potencial de crecimiento, pudiendo a su vez complementar otros canales. No obstante, es esencial no sólo su mero uso, sino también cómo utilizar estos medios. «En el futuro veremos lugares de valor añadido real, con personalización, recomendaciones de alternativas diferentes, asesores de viajes virtuales» (Watkins, 2000: 40) y los directivos deberán saber instrumentar mecanismos apropiados para poder tratar de forma más eficiente con consumidores que tendrán más información sobre precios, calidades, etc., debido a la extensión de la red. «La transparencia de costes vuelve a los productos y servicios en '*commodities*'» (Sinha, 2000), lo cual transforma la forma de hacer negocios para poder obtener apropiados desempeños.

La importancia de la información es crucial para la consecución del éxito empresarial. Ello es debido fundamentalmente a la existencia de asimetrías informacionales, dado que los empresarios se encuentran con variables que no pueden estimar u observar con precisión (su función de costes, la de los rivales, el estado de la demanda, el potencial de mercado, las decisiones estratégicas de sus rivales, etc.). Dados todos los hechos anunciados previamente, el papel más importante del desarrollo de las TIC en la empresa viene ligado a su relevancia crítica en la recopilación, almacenamiento, tratamiento y distribución de la información en todas las áreas de la empresa y acerca de todos los elementos críticos para la competitividad. Este aspecto está íntimamente relacionado con su aportación en la gestión del conocimiento en la empresa y la importancia creciente que este conocimiento tiene para el devenir empresarial. De acuerdo con Harvey *et al.*, (2000: 652) la naturaleza del entorno competitivo ha cambiado de forma precipitada volviéndose más dinámico, intenso y agresivo, a la vez que ha tomado un alcance global. La creciente turbulencia del entorno ha subrayado la importancia de predecir cambios, así como la necesidad de mayores volúmenes de información (Camisón, 2000). Esta capacidad de predicción es fundamental para los enfoques que enfatizan en la planificación y el desarrollo de estrategias deliberadas, pero también en cierta medida para los enfoques configurativos que plantean la importancia de las estrategias incrementales y emergentes (Quinn, 1980, Miller, 1996). En este paradigma diversos autores han enfatizado en la búsqueda de información como una estrategia útil para los individuos que tratan con entornos inciertos (Morrison y Vancouver, 2000: 119). Es más, atendiendo a Drucker (1995: 29), «es necesario un cuidado preventivo,... una necesidad para un diagnós-

tico temprano... y una necesidad para repensar una teoría... y llevarla en acción efectiva para cambiar políticas y prácticas, traer el comportamiento de la organización en línea con las nuevas realidades de su entorno, con una nueva definición de su misión y con nuevas competencias nucleares para ser adquiridas y desarrolladas». La información sobre el entorno de los negocios es, por su naturaleza, compleja, vaga y ambigua (Simons y Namasivayam, 1999: 354), por lo que es esencial un énfasis por parte de la empresa para mejorar su análisis, tratando, en la medida de lo posible, de anticiparse a dichos cambios. Con objeto de poder percibir mejor los elementos internos y del entorno turbulento en el que se desenvuelven las organizaciones hoteleras, los directivos necesitan, entre otros elementos, apropiados sistemas y tecnologías de información dentro de la empresa; sistemas de información que recojan información cuantitativa y cualitativa de la empresa y su entorno.

En la medida que la información es relevante para la generación del conocimiento, «la información es la sangre de la vida» de la industria turística (Vanhove, 2001: 137) y más si cabe, si nos acerca el contexto en el que la empresa se va a enfrentar en el futuro. Ella puede ser usada efectivamente en la búsqueda de la ventaja competitiva dentro de las empresas, en la estructura sectorial, o en muy diversas áreas de competición (Camisón, 2000). En el actual escenario de la nueva economía, la información disponible por las empresas puede ser muy vasta. La información es clave, porque puede dificultar o favorecer por ejemplo el propio conocimiento de los mercados, de nuevos productos o de los competidores. Es por tanto fundamental que las empresas tengan información acerca del gobierno, los competidores y estructuras competitivas, los proveedores y consumidores, las instituciones financieras y los accionistas de la empresa, la cultura y los trabajadores, la tecnología... Sin embargo, la obtención de la apropiada información en el momento oportuno requiere de tecnologías de información que busquen y filtren la información adecuada para la empresa. Hoy en día pocos directivos pueden permitirse ignorar cómo es manejada la información por sus organizaciones (Laudon y Laudon, 1998). La información necesita ser gestionada, necesita ser ordenada y necesita ser priorizada. Toda vez que las organizaciones no gestionen la información que tienen, están perdiendo oportunidades de crecimiento y desarrollo (Fitzsimmons, 2000). Dado ello, la atención a las nuevas innovaciones tecnológicas es crucial. Y esto es especialmente vital en el sector turístico, por su importancia tecnológica y por el hecho de ser sector que «llegó tarde a la revolución tecnológica debido a la tradicional naturaleza de la gerencia y la formación en el sector» (Wahab y Cooper, 2001: 321). «La globalización ha cambiado el modo en el que las modernas corporaciones hacen negocios» (Wheelen y Hunger, 2000: 6). En esta arena «los ejecutivos necesitan diferentes mecanismos para analizar las oportunidades de inversión, en tiempos difíciles y de incertidumbre» (Clemons y Go, 2003: 11). En el nuevo marco, el uso integrado de los sistemas de información se está conformando como un activo fundamental para el devenir empresarial en el sector. Ello es así, porque «las ventajas comparativas (recursos natura-

les y culturales), que solían ser la base del éxito de los destinos turísticos, están dando paso a ventajas *competitivas* en un nuevo paradigma de los negocios (la Nueva Era del Turismo), donde información, inteligencia y saber hacer juegan un rol vital» (Fayos-Solá y Pedro Bueno, 2001: 62).

IV. RELACIÓN ENTRE TIC Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL. HIPÓTESIS H1

A pesar de la importancia de estas ventajas tecnológicas, ¿puede ser la situación de una compañía replicada por otra cuando los sistemas de información pueden ser tan rápidamente copiados? –se preguntan Booth y Philip (1997). Tras su estudio empírico, estos autores señalan que la ventaja de las TIC sólo existe cuando el sistema todavía es nuevo y, además, la tecnología de información no es vista tampoco como el único factor en conservar la ventaja competitiva. Kay (1979) señala que las oportunidades tecnológicas sólo influyen en una mayor I+D si existe algún tipo de barreras a la innovación. Atendiendo a Chapelet y Tovstiga (1998), las empresas exitosas se concentran en mantener medidas para proteger sus capacidades intelectuales, así como suelen «escanear» su entorno constantemente en busca de nuevos recursos tecnológicos. Según Schoemaker (1997: 59), la razón de un mayor rendimiento promedio de algunas empresas sólo deriva de activos y capacidades difíciles de imitar. En síntesis, muchos son los investigadores que manifiestan que tanto los recursos físicos como las Tecnologías de Información y las Comunicaciones son fácilmente imitables (Clemons y Row, 1991; Bruque *et al.*, 2003; Wade *et al.*, 2004), con lo que difícilmente podrían generar ventajas competitivas.

No obstante, estas críticas sólo serían válidas si atendemos a las tecnologías de información como meros recursos estratégicos aislados, que no tengan en cuenta las sinergias de sistemas integrados (Bharadwaj, 2000). Así consideradas, Drury (1997) critica a su vez que mientras la tecnología está constantemente cambiando, las estructuras de tecnologías de información permanecen relativamente estables, manifestando su desacuerdo en que las empresas se fundamenten más en la ventaja tecnológica y en la competencia estratégica que en el control de los sistemas de información, sistemas que mejoran la toma de decisiones y la efectividad de las tecnologías de información. Atendiendo sin embargo a O'Connor y Frew (2004: 184), «la evaluación en el contexto de sistemas basados en tecnologías de información en compleja y multifacética».

En línea con las críticas comentadas, los trabajos empíricos iniciales no encontraron una relación directa positiva entre TICS y el desempeño. Además, y a pesar de la importancia que pudiera tener el uso de nuevas tecnologías de información para el devenir empresarial, existe en general un pequeño porcentaje de empresas que hayan

desarrollado estas herramientas. Como destaca Wöber (2003: 242), el gran problema de los modelos científicos de la dirección es que los directivos prácticamente no los usan. Ello es debido principalmente a la limitación de recursos, falta de experiencia o entrenamiento y rechazo a explorar nuevos métodos por parte de los directivos turísticos (Wöber, 2003; Bastakis *et al.*, 2004). Sin embargo, y a pesar del bien reconocido conservadurismo en la adopción de nuevas tecnologías (O'Connor y Frew, 2004: 179), su uso creemos que puede proporcionar una ventaja competitiva a las empresas, cuestión que queremos demostrar en nuestro trabajo.

Amén de las argumentaciones teóricas expuestas a lo largo de este capítulo, diversos estudios empíricos también avalan nuestros criterios. Tal y como podemos contrastar, autores tales como Bruque *et al* (2003) o Devaraj y Kohli (2003) han encontrado, sin embargo, que las Tecnologías de Información y las Comunicaciones pueden activar otros recursos intangibles. Estos podrían incluir estrategias de negocio, diseño organizativo, estructuras, capacidades humanas y directivas, o competencias o cultura organizativa a favor de la innovación y el intercambio de información, aspectos todos ellos relacionados con la construcción de un desempeño superior. Además, trabajos recientes de Bharadwaj (2000) y Santhanam y Hartono (2003) defienden un impacto directo y positivo de las TICs sobre el desempeño de la empresa. En línea con estos últimos resultados y dada la importancia que hemos relatado que puede tener el desarrollo de las TIC por parte de la empresa para atender estas consideraciones, podemos presentar la siguiente proposición:

Hipótesis H1: Las empresas que presenten un mayor desarrollo de las tecnologías de la información tendrán un mayor desempeño que otras empresas que carezcan de ellos.

Esta hipótesis viene expresada en la figura 5.3, en donde x_1 indica la variable latente resumen del desarrollo de las TIC en la empresa y h_{1i} expresa la medición de los diferentes resultados empresariales.



Capítulo tercero

Las capacidades directivas para percibir el impacto del desarrollo de las TIC e Internet en el nuevo entorno

LOS DIRECTIVOS de las empresas hoteleras necesitan percibir y comprender los factores clave de su entorno para mejorar la realización de su trabajo, hecho crucial tras el nuevo y turbulento entorno que surge con el desarrollo de la nueva economía y las nuevas tecnologías de información (Hitt, 2000). La influencia del entorno dinámico global y los rápidos avances en las tecnologías de información durante la pasada década han incrementado el reconocimiento de que el conocimiento es el único recurso que puede facilitar una ventaja sostenible a las empresas. En este marco, el apropiado conocimiento, en el tiempo apropiado, en el formato apropiado y en una forma accesible es claramente un activo invaluable para una organización (Hult, 2003: 194). Este hecho es especialmente crítico en nuestro sector, en donde los operadores en la gestión turística, comparados con otros sectores, se enfrentan a complejos objetivos y problemas y para solucionar éstos necesitan tener un conocimiento preciso de la industria (Wöber, 2003).

Dado ello, este epígrafe centra su atención en la importancia de atender a la percepción directiva de los efectos que las TIC e Internet causan en el negocio hotelero, estudiando a su vez acciones para su mejora. Concretamente, el presente capítulo intenta examinar la relevancia de diversas capacidades directivas (tales como la educación, experiencia, globalización, redes sociales, creatividad y visión de futuro y otros factores relacionados con la personalidad y liderazgo directivo), como factores explicativos en la mejora de la precisión de la percepción directiva del nuevo entorno competitivo que emerge tras el desarrollo de Internet y las TIC.

I. IMPORTANCIA DE LA PERCEPCIÓN DIRECTIVA DEL NUEVO ENTORNO

La globalización de la economía, la emergencia de nuevas tecnologías y el devenir de otras múltiples situaciones han provocado cambios importantes en el sector turístico y hotelero. Concretamente, «la globalización de la industria turística ha conducido a una rápida expansión del negocio turístico a nivel internacional con objeto de expandir su mercado y su rentabilidad» (Ritchie, 2004, p.670). A su vez, «los nego-

cios en la industria hotelera han confrontado numerosos cambios debido a la revolución de las tecnologías de información, la reingeniería de procesos, la descentralización y la transformación de las estructuras jerárquicas» (Yang & Wan, 2004, p.594). El entorno de los negocios se caracteriza por su imprevisibilidad, complejidad y cambios y como resultado las empresas deben desarrollar sistemas para observar esos cambios (Ansoff, 1984). La imprevisibilidad y complejidad de estos cambios y la necesidad de su observación han sido particularmente relevantes en el sector turístico, por las propias características del sector (Wöber, 2003).

En este contexto y con objeto de confrontar el nuevo entorno, está ampliamente reconocido que, en el mundo de los negocios de hoy en día y particularmente en el sector turístico, «los activos más valiosos son la ‘información y el conocimiento’» (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003, p.150), conformándose el conocimiento como el «nuevo factor decisivo de la competitividad» (Stamboulis & Skayannis, 2003, p.35). No obstante, es la gente y especialmente los directivos en el caso de los hoteles o las pequeñas empresas, quienes deben gestionar el conocimiento más importante para sus empresas, o quienes intentan su búsqueda para el éxito empresarial.¹ Tal y como Mezas y Starbuck (2003: 7) manifiestan, «muchas prácticas en la organización dependen de la percepción de los gerentes», formando estas percepciones las bases para las acciones y estrategias de las empresas. Nada es más importante para la empresa que la elección de la estrategia y en esta elección, el aspecto crucial no es la decisión sino la identificación o percepción del problema (Simon, 1997). La importancia de la percepción directiva es crucial, porque la percepción de las amenazas y oportunidades, dentro y fuera de la empresa, en el área financiera, en los mercados, tecnología y en cualquier parte, influencia el modo en el cual ellos gestionan sus compañías (Simons y Namasivayam, 1999). «Directivos que tienen inadecuadas percepciones podrían salir perdiendo frente a los competidores que ven oportunidades más claramente», por lo que las organizaciones que anticipan los errores perceptivos pueden desarrollar acciones para evitarlos (Mezas and Starbuck 2003: 16), ganando con ello ventajas competitivas.

II. LA PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DE LAS TIC E INTERNET Y EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

La importancia del conocimiento directivo es crucial si este conocimiento hace referencia al impacto de las nuevas TIC e Internet. Si bien la importancia del cono-

1. Atendiendo a Yang (2004, p.422), se podría definir el conocimiento individual como extensivas interpretaciones y síntesis de información recogida tras la aplicación del talento individual, experiencias pasadas y competencias.

cimiento directivo y el uso de apropiadas tecnologías de la información han sido tradicionalmente puestos de manifiesto por una amplia literatura proveniente del campo de la Dirección Estratégica, en la actualidad esta trascendencia se ha acentuado tras el advenimiento de lo que se ha venido en llamar como «La Nueva Economía», la cual ha implicado una renovación tecnológica y organizativa de la actividad empresarial (Ontiveros, 2001). La convergencia tecnológica entre la informática, telecomunicaciones y los contenidos ha supuesto un cambio en la forma de gestionar los negocios, ha modificado los supuestos económicos fundamentales sobre los que se sustentan la mayoría de las empresas y ha transformado la economía industrial en lo que hoy denominamos economía digital. Este hecho implica que, si hasta ahora eran las estrategias empresariales las que decidían o influían sobre las tecnologías a emplear, en el nuevo marco las nuevas tecnologías son las que marcan las estrategias a desarrollar (Conesa, 2003), de ahí la importancia de la percepción directiva y el conocimiento de los desarrollos tecnológicos y su impacto.

Esta importancia se remarca con el trabajo de Porter (2001), quien enfatiza en la importancia de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones y en la necesidad de observar los cambios que Internet y estas tecnologías han provocado en el entorno competitivo de las empresas. El complemento a estos estudios proviene de nuevos desarrollos teóricos, los cuales inciden en las características internas de la empresa como explicativas de su éxito. Aquí incluiríamos sobre todo la Teoría de Recursos y Capacidades (Hamel y Prahalad, 1989; Peteraf, 1993; Wernelfelt, 1984), o las modernas teorías que inciden en el aprendizaje organizativo (Argyris y Schon, 1974; Pedler *et al.*, 1991), la gestión del conocimiento y el capital intelectual (Edvinson y Malone, 1997; Sveiby, 1997). La incorporación de la percepción directiva comprende ambos desarrollos teóricos, pero de una forma dinámica, puesto que enfatiza en elemento del entorno o de la empresa que es clave en cada momento determinado. La percepción puede ser definida como un proceso mental activo que envuelve la selección, organización, estructuración e interpretación de información para realizar inferencias y dar sentido a la información (Rollinson *et al.*, 1988). Atendiendo a Porter y Millar (1985: 160), «la cuestión no es cuándo la tecnología de información tendrá un impacto en la posición competitiva de la compañía, la cuestión es cuándo y cómo el impacto golpeará» y cuáles serán las características de dicho impacto, hecho que confiere a los procesos cognitivos y perceptivos que intenten aventurar estos impactos, una importancia crucial y con ello, resaltan la importancia de observar los antecedentes de estos procesos cognitivos.

Nuestro trabajo remarca que la emergencia de una economía globalizada, basada en la explotación del conocimiento, embutida en avanzada tecnología y complicadas redes, ha traído enormes cambios en virtualmente todos los sectores. La complejidad e incertidumbre de este entorno en el cual operan las organizaciones implica una necesidad de los gerentes para abrazar la complejidad y aprender como tratar con