

INFORMACIÓN DE RELEVANCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS: ¿SÓLO UNA TEORÍA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DE LA NORPATAGONIA ARGENTINA?

RELEVANT INFORMATION FOR STRATEGIC DECISION-MAKING:
ONLY THEORY IN THE TOURIST ACCOMMODATION MANAGEMENT OF THE
ARGENTINA NORTHERN PATAGONIASMES?

Marcelo Mancini ¹
Claudia Toros Scorians ²

Martha Vélez ³
Universidad Nacional de Río Negro

Martín Herrero ⁴
Universidad Nacional del Comahue

RESUMEN

La abundancia de información y su fácil accesibilidad hace presumir que el principal insumo para la toma de decisiones no debería ser un problema y sí una fuente de oportunidades para mejorar el desempeño de las empresas. Sin embargo, cabe preguntarse en qué grado las administraciones de las mismas han desarrollado sistemas de información gerencial tendientes a potenciar dicho desempeño.

El estudio se enfoca en determinar qué sistemas de información gerencial han desarrollado las PyMEs hoteleras para la toma de decisiones; qué uso hacen de las estadísticas oficiales de turismo y qué información consideran necesaria para mejorar las acciones empresariales.

Palabras clave: *sistemas de información gerencial - decisiones estratégicas - marketing responsable - información organismos públicos.*

(1) Docente e Investigador de la Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Argentina. Correo electrónico: mancinimarcelo59@gmail.com

(2) Docente e Investigadora de la Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Argentina. Correo electrónico: claudiatorosscorians@gmail.com

(3) Docente e Investigadora de la Universidad Nacional de Río Negro.
Correo electrónico: marthavelezbrc@gmail.com

(4) Docente e Investigador de la Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Argentina. Correo electrónico: economiamartinherrero@gmail.com

ABSTRACT

The abundance of information and its easy accessibility make it presume that the main input for decision making should not be a problem but a source of opportunities to improve the performance of companies. However, it is necessary to wonder to what extent the management of them have developed managerial information systems tending to enhance their performance.

The study focuses on determining what kind of management information systems have been developed by hotel SMEs for decision making; what use of official tourism statistics they do, and what information they consider necessary to improve business actions.

Keywords: *management information systems - strategic decisions -responsible marketing- public organizations information.*

INTRODUCCIÓN

Si bien el proceso de toma de decisiones no ha registrado cambios perceptibles desde que comenzaron los primeros estudios sobre administración de empresas, sí lo ha hecho el entorno que rodea a quienes deciden, produciéndose una aceleración exponencial en el flujo de la información producto de la vertiginosa innovación tecnológica, deviniendo en una espiral de transformaciones sociales a velocidad creciente (Harvard Business Review, 2011) (Isaacson, 2011). Esta superabundancia de información en tiempo real podría hacer presumir que el principal insumo para la toma de decisiones no debería ser motivo de preocupación y sí una fuente de oportunidades para mejorar el desempeño de las empresas. Sin embargo, cabe preguntarse en qué grado las administraciones de las mismas han desarrollado sistemas de información gerencial tendientes a potenciar dicho desempeño, tanto en lo que respecta a la generación propia de la misma como al aprovechamiento de la información generada por terceros fácilmente accesible.

Por otra parte, a nivel gubernamental (municipal, provincial y nacional) se viene generando (desde hace ya considerable tiempo) información estadística cuya utilidad para la toma de decisiones empresariales se desconoce.

El presente estudio pretende abordar, como casos de estudio, a empresas de alojamiento radicadas en destinos turísticos tradicionales y destinos turísticos emergentes de la región norpatagónica, enfocándose en las siguientes problemáticas: qué sistemas de información gerencial han desarrollado las PyMEs hoteleras para la toma de decisiones; qué uso hacen de las estadísticas oficiales de turismo y qué información consideran necesaria (pero no disponible) para mejorar las acciones empresariales.

CONTEXTO CONCEPTUAL

El marketing responsable

El sector empresario turístico se enfrenta a una serie de cuestionamientos y retos para lograr que la ética sea parte del accionar cotidiano y se desarrollen relaciones sinérgicas, intercambios productivos y aportes reales y beneficiosos para las comunidades locales (Morillo Moreno, 2008). El "Marketing Responsable" (Rivera Camino, 2007) o Marketing Social (Kotler, 1997) es una perspectiva que se inscribe en el paradigma de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y que trata acerca de la incorporación de prácticas de marketing; esto es desarrollo de productos, formas de comercialización, manejo de tarifas y comunicaciones de productos y de marcas, conforme con los principios de sustentabilidad y corresponsabilidad empresarial. Rivera Camino(2007) menciona que la orientación hacia el marketing responsable en las empresas surge como respuesta a las presiones sociales y gubernamentales para que estas organizaciones piensen no solo en sus objetivos económicos, sino también en la contaminación del entorno, la degradación ecológica, la calidad de vida, la publicidad engañosa, el consumismo, la ética de los negocios y el impacto de la globalización. En esta orientación, el marketing se desarrolla informando a los consumidores acerca del impacto personal y social que puede causar la satisfacción de sus necesidades; desarrollando productos que respeten el medio ambiente y la calidad de vida de la sociedad, orientando el marketing mix hacia beneficios sociales y modificando las conductas de empresarios y trabajadores (Morillo Moreno, 2008).

En la actividad turística, esta visión de marketing responsable ha sido promovida fundamentalmente por el sector público ya que el producto que se comercializa incluye a la sociedad y su patrimonio (Alianza para la excelencia turística, 2003). Los propios turistas, en su condición de ciudadanos, y en consonancia con una sociedad del siglo XXI cada vez más globalizada, muestran una exigencia progresiva no solo por la mayor calidad de servicios turísticos e infraestructuras en general, sino por las iniciativas que adicionalmente asuma el conjunto de un sector tan amplio y heterogéneo como el turístico para proteger la personalidad e identidad cultural, los recursos naturales, patrimoniales y humanos. La rentabilidad del sector requiere ser medida cada día más con criterios de sostenibilidad y bajo una triple cuenta de resultados: la económica, la medioambiental y la social (Nicolaus, 2008; Morillo Moreno, 2008).

La toma de decisiones gerenciales

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o no de la misión y las metas de la organización. El

decisor debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además, un decisor debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante. Con frecuencia, las decisiones de rutina se toman rápidamente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración. Sin embargo, cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, es necesario tomarse el tiempo para decidir sistémicamente. Las decisiones críticas son las que no pueden ni deben salir mal o fracasar (Amaya Amaya, 2010).

Sistema de información gerencial

En sus orígenes, las empresas utilizaban las computadoras para la práctica empresarial de informatizar las nóminas y hacer el seguimiento de las cuentas por pagar y por cobrar. Como las aplicaciones que históricamente se habían desarrollado siempre eran para gestionar la información sobre ventas, inventarios y otros datos que ayuden en la gestión de la empresa, el término "SIG" (o "MIS") surgió para describir este tipo de aplicaciones. Hoy, el término se utiliza ampliamente en una serie de contextos e incluye (sin limitarse a ello): sistemas de apoyo de decisiones, los recursos y aplicaciones de gestión de personal, gestión de proyectos, aplicaciones de recuperación de bases de datos y la formación empresarial (Davis y Olson, 1985).

Enfoques contemporáneos de los sistemas de información. Múltiples perspectivas sobre los sistemas de información muestran que el estudio de estos constituye un campo multidisciplinario. No hay una teoría o perspectiva que domine por sí sola. En general, el campo se puede dividir en enfoques técnicos y conductuales. Los sistemas de información son sistemas sociotécnicos.

El enfoque técnico de los sistemas de información pone de relieve los modelos matemáticos para estudiar los mismos, así como la tecnología física y las capacidades formales de estos sistemas. Las disciplinas que contribuyen al enfoque técnico son las ciencias de la computación, la administración y la investigación de operaciones.

El enfoque conductual concierne a aspectos de conducta que surgen en el desarrollo y mantenimiento a largo plazo de los sistemas de información. Aspectos como la integración de la estrategia empresarial, diseño, implementación, uso y administración no se pueden explorar con éxito utilizando los modelos que se aplican en el enfoque técnico. En este caso, la sociología y la psicología aporten valiosas contribuciones. El enfoque conductual no ignora la tecnología. De hecho, la tecnología de los sistemas de información suele ser el estímulo para un problema o aspecto conductual.

El enfoque sociotécnico entiende que ninguno de los enfoques anteriores por sí solos pueden dar soluciones apropiadas al mundo real y la complejidad que éste presenta. Esta perspectiva ayuda a evitar un enfoque puramente tecnológico para los sistemas de información y busca optimizar el desempeño

de los sistemas como un todo. Promueve que la tecnología debe cambiar y diseñar de tal manera que se ajuste a las necesidades individuales y organizacionales. Las organizaciones y las personas también deben cambiar mediante capacitaciones, aprendizaje y el cambio organizacional planteado, con el propósito de que la tecnología pueda funcionar y prosperar (Kenneth L, Jane P., 2004).

Los nuevos desafíos competitivos a los que se enfrentan las empresas hoteleras en la actualidad. La aparición de las OTAs

Como ya se mencionó, Internet ha producido profundos cambios en la vida de las personas y las instituciones. Dentro de ellos, y en relación directa con el sector hotelero se debe hacer referencia a la aparición de las agencias de viajes online, más conocidas como OTAs por sus siglas en inglés "Online Travel Agencies". El objetivo de estas entidades es ofrecer a los establecimientos hoteleros una vitrina para sus negocios potenciando sus ventas a partir de la fuerte exposición de la marca y los productos que estos ofrecen.

El avance de las OTAs fue muy acelerado y continúa en constante crecimiento. Responden a un cliente que prefiere el uso de la tecnología, la comodidad de realizar todo tipo de operaciones desde sus computadoras o teléfonos móviles, no teme a las contrataciones por Internet, además que éstas le facilitan el acceso a formas de viajes más flexibles, acomodadas a los tiempos, expectativas y gustos individuales.

En la actualidad, las OTAs representan el 75% de las reservas online⁵ de los hoteles siendo los dispositivos móviles los que más han favorecido este crecimiento, previéndose que para el 2017 el 40% de las ventas ingresadas por una OTA procederá de una reserva realizada a través de un smartphone o tablet.⁶

Las OTAs y las tarifas hoteleras

Un estudio de la firma de tecnología Rate Gain⁷ indica que el 57 % de los hoteles de 4 estrellas en Europa ofrecen tarifas más baratas a través de las agencias online (OTAs) que en sus propias páginas web. Este estudio deja al descubierto al menos tres aspectos fundamentales:

- la importancia y el poder de este nuevo canal de comercialización, que define el precio de los servicios con poca o nula intervención de los propietarios;
- la dependencia de las OTAs para la comercialización de los servicios hoteleros y;
- la aparición de un nuevo tipo de competencia que tiene que afrontar el sector: la competencia contra sí mismos, a un precio menor y afrontando un

(5) WTM Latin America, Sao Paulo, Brasil.2016.

(6) http://www.hosteltur.lat/112400_reservas-moviles-alcanzaran-40-ota-2017.html

(7) RateGain. Consultora europea creada en 2004 por TA Associate. Especialista en inteligencia de competitividad de precios. <http://rategain.com>.

aumento en los costos por el pago de comisiones, las que son más que significativas -18% y más -hasta 40%- si se desea posicionar a la empresa entre las primeras opciones ofrecidas en la página web de la OTA.

En el caso de los hoteles de categoría intermedia este porcentaje es levemente inferior, 52%, al igual que en los de categoría superior, que alcanzaría el 50%.

El empresariado pyme hotelero

Investigaciones precedentes realizadas por el equipo (Mancini et al., 2006) revelan que, en general, no se percibe una conducta estratégica en la conducción de micro y pequeñas empresas hoteleras, quedando sujeto el éxito o fracaso de los establecimientos exclusivamente a condiciones externas, como política cambiaria, situación económica, política y social o la moda.

Por otro lado, el tamaño de la organización favorece el desarrollo de una gerencia más profesional. En este sentido pareciera ser que el monto de la inversión, la cantidad de personal contratado, el mayor nivel de costos operativos fijos, obligaran a los administradores a llevar una gestión más cuidadosa y prolija que aquellos que, por tratarse de emprendimientos familiares, en general pequeños y con costos fijos relativamente bajos, se conforman con que el negocio les permita un "buen nivel de vida" para ellos y su familia.

Asimismo, se puede inferir que el estadio de desarrollo del centro turístico en el cual opera la empresa favorecería la maduración en la profesionalización de la gestión de los establecimientos hoteleros. Condiciones como la mayor competitividad, el arribo de demanda con mayor nivel de exigencia, la presencia de operadores turísticos que imponen ciertas normas de trabajo, obligan a los empresarios a ser más rigurosos y sistemáticos en el uso de herramientas de gestión.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Objetivo general

- Indagar en el uso de información interna y externa a la organización para la toma de decisiones empresariales, desde el paradigma del Marketing Responsable.

La siguiente tabla resume el abordaje metodológico para cada uno de los objetivos específicos planteados, siendo predominantemente de carácter descriptivo para las dos primeras problemáticas y eminentemente exploratorio para la tercera.

Tabla N° 1. Enfoques metodológicos según objetivo específico

OBJETIVO ESPECÍFICO	ENFOQUE	TÉCNICA
Determinar qué sistemas de información gerencial han desarrollado las empresas para la toma de decisiones.	Método cualicuantitativo; enfoque descriptivo y exploratorio: Entrevistas semiestructuradas; entrevistas en profundidad; encuestas.	Análisis de contenido, estadísticas básicas
Reconocer qué uso hace la conducción de las empresas de la información generada por entes oficiales de turismo y otras organizaciones no gubernamentales para la toma de decisiones.	Método cualicuantitativo; enfoque descriptivo y exploratorio: Entrevistas semiestructuradas; entrevistas en profundidad; encuestas.	Análisis de contenido, estadísticas básicas
Identificar qué información considera necesaria la gestión empresarial para mejorar las acciones empresariales y que actualmente percibe como no disponible.	Método cualitativo; enfoque exploratorio: Entrevistas personales en profundidad.	Análisis de contenido.

Fuente: Elaboración propia.

Muestreo, unidades de análisis y de relevamiento

El estudio se aplicó a establecimientos hoteleros de diferente tamaño y categoría localizados en dos destinos pertenecientes a la norpatagonia: Caviahue y San Carlos de Bariloche. Los criterios de selección de destino fueron: el nivel de desarrollo de la actividad turística en el mismo y que el turismo sea la principal actividad económica local. Así, el primero es representativo de un destino turístico en estado de desarrollo incipiente y el segundo de un centro turístico desarrollado.

La decisión de tomar como unidades de análisis a establecimientos hoteleros se debe a que los mismos representan la base para el desarrollo de la actividad turística, son los prestadores más numerosos y con una gran variedad de formatos empresariales.

Las unidades de relevamiento fueron los propietarios/gerentes de treinta y siete (37) establecimientos de alojamiento de la localidad de Bariloche y

dieciséis (16) de Caviahue, a quienes se les realizaron entrevistas en profundidad con bajo nivel de estructuración, muchas de ellas de más de una hora de duración.

En base al conocimiento previo de la población y al propósito del estudio, la muestra seleccionada fue no probabilística intencional, y se procuró (dentro de las limitaciones de costo y disponibilidad) la inclusión en la misma de las distintas modalidades de alojamiento y categorías en ambas localidades (Tabla N° 2). El trabajo de campo fue realizado entre febrero y marzo del año 2016.

Tabla N° 2. Conformación de la muestra: según tipo de alojamiento y categorías, expresada en porcentajes.

Tipo de alojamiento	% considerado en la muestra	Tipo alojamiento según categoría	% dentro de categoría
Hoteles	45%	categoria superior	42%
		categoria media	32%
		categoria inferior	26%
Hosterías	14%	categoria superior	33%
		categoria inferior	67%
Cabañas- Aparthoteles - Departamentos	19%	Cabañas-Aparthoteles superior	50%
		Cabañas-Apart-Dptos. categoria inferior	50%
Hostels	10%		
Lodge-Estancias-Rural	12%		
Totales	100%		

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

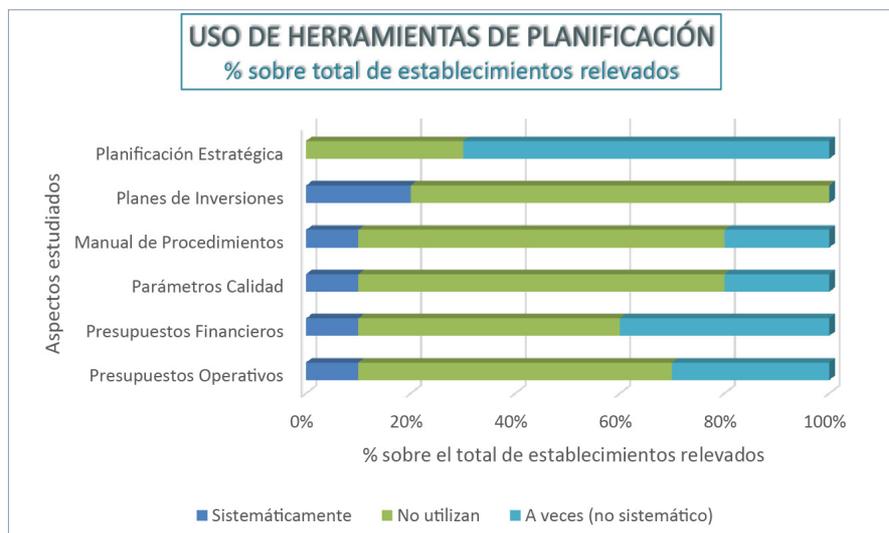
El presente trabajo constituye el informe final del proyecto de investigación "Información para la toma de decisiones en la gestión de empresas localizadas en destinos turísticos".

En virtud de la metodología llevada adelante, sería imposible hacer afirmaciones generales, a modo de conclusiones, con rigor estadístico sobre la población bajo estudio. No obstante, a partir de la saturación de datos, y sin pretender generalizar los resultados, se cree razonable inferir que los hallazgos obtenidos son representativos de los "modelos" de gestión de las PyMEs (y también Micro Empresas) hoteleras de los destinos comprendidos en el estudio. "Modelos" que exceden las categorías formales en que los establecimientos hoteleros son clasificados y que, a partir de estudios anteriores

(Mancini et al, 2006) y del presente podrían agruparse en dos extremos, con pocos matices intermedios.

Respecto de los sistemas de información utilizados por los empresarios hoteleros para la toma de decisiones los resultados arrojan un muy bajo uso de las herramientas disponibles y, cuando son utilizadas, en una importante proporción lo son de manera aislada, ocasional y en forma no sistemática. (Gráfico N° 1).

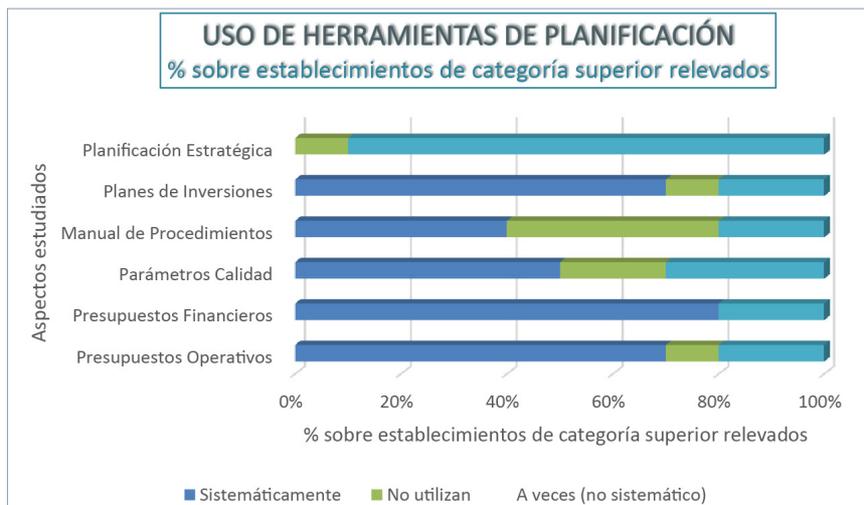
Gráfico N°1: Uso de herramientas de planificación en establecimientos hoteleros de Bariloche y Caviahue - (% sobre el total relevado)



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a empresarios hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue. 2016.

Menos del 10 % de los empresarios entrevistados han manifestado realizar presupuestos, contar con planificación financiera, poseer programas de calidad y planes de crecimiento e inversiones. Sin embargo, cabe señalar que dentro de los establecimientos relevados, aquéllos que conjugaban tamaño y categoría más elevados, con estructuras organizacionales de cierta complejidad y gerencia profesional mostraron una realidad diferente a la media del total bajo estudio, con uso más sistemático de la mayoría de las herramientas analizadas en el estudio, aunque no de la totalidad de las mismas. El aspecto más débil encontrado en el uso de información para la toma de decisiones, es la carencia de planificación estratégica integral, y el más fuerte el de la previsión financiera (Gráfico N° 2).

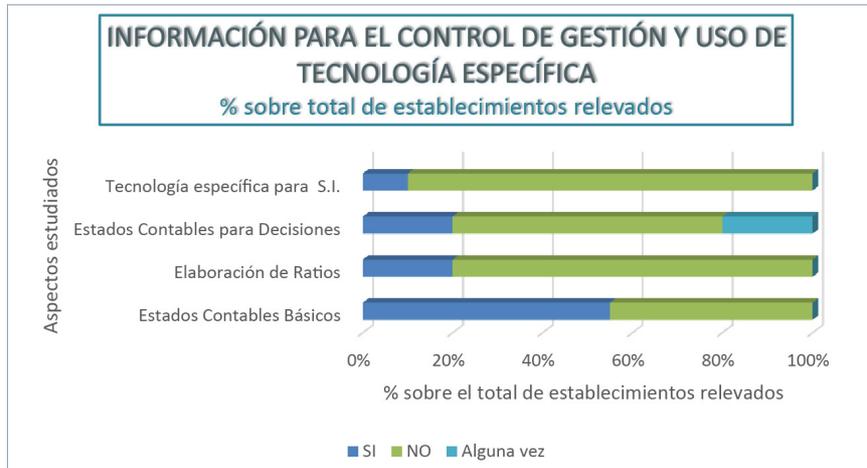
Gráfico N°2: Uso de herramientas de planificación en establecimientos hoteleros de Bariloche y Caviahue (% sobre establecimientos de categoría superior relevados).



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a empresarios hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue. 2016.

Respecto de los informes de control de gestión (estados contables básicos: estado de resultados y estado de situación patrimonial), la mitad de los empresarios manifestaron el uso de algún tipo de informe (55 %). Algunos lo hacían por su condición societaria y la obligación legal-fiscal de presentarlos; otros -que no tenían este requisito- mencionaron llevar estadísticas de ocupación, control de costos, cuadros tarifarios, pero solo un pequeño porcentaje (20%) manifestó hacer uso de esos datos como fuente de información para la toma de decisiones futuras. La mayoría solo con “fines de control” o para “comparar la evolución del negocio”. Asimismo, el uso de tecnología específica para llevar adelante un sistema de información resultó muy bajo y no se puso de manifiesto la necesidad de realizar futuras inversiones en este aspecto (Gráfico N° 3).

Gráfico N° 3: Información para el control de gestión y uso de tecnología específica por parte de los establecimientos hoteleros de Bariloche y Caviahue.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a empresarios hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue, 2016.

Nota: S.I.: Sistemas de Información

Al abordar el aspecto referido a “Estudio de mercado”, casi el 90% de los entrevistados pudo definir a sus clientes habituales, identificando diferentes segmentos (pero solo a nivel de macrosegmentos) en las dos principales temporadas que presenta la región cordillerana (estival e invernal). Sin embargo, se infiere de las entrevistas que muy pocos estaban interesados en buscar segmentos alternativos, ya sea para diversificar la demanda de alta temporada como para aumentar la ocupación en las temporadas media y baja. Solo cuatro entrevistados se mostraron preocupados por captar nuevos clientes (segmentos), manifestando estar atentos a nuevas oportunidades, a través de lectura de material especializado, búsqueda en Internet, estudios del comportamiento de la demanda en otras partes del mundo, etc.

Consultados sobre la elaboración de mix de marketing específicos, incluyendo servicios valorados por los segmentos-meta identificados, la mayoría manifestó estar atenta a incorporar “algún servicio para que los pasajeros se sientan más cómodos y nos elijan”, aunque al ser consultados sobre ejemplos concretos, la mayoría apelaba a la “buena atención” o “una atención personalizada”. Un grupo no menor, -40%- sí manifestó una constante preocupación en este aspecto y lo identificaron como “su factor de diferenciación” (Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4: Estudios de demanda realizado por los empresarios hoteleros de las localidades de Bariloche y Caviahue.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a empresarios hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue. 2016.

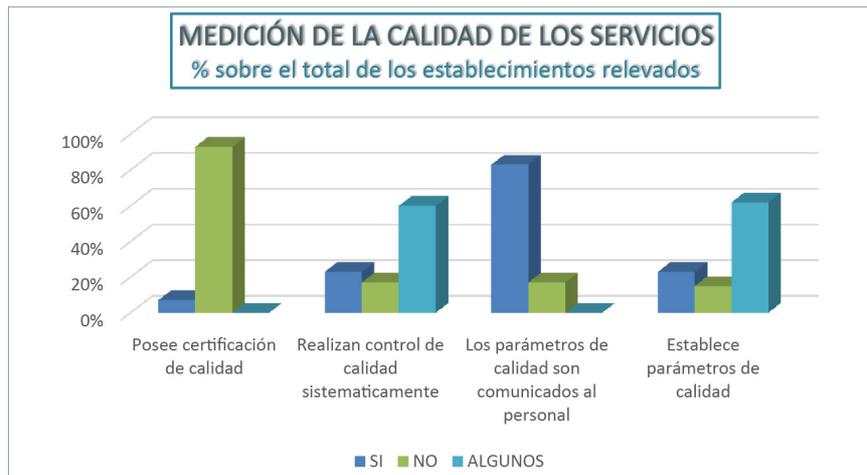
Respecto de la medición de la calidad de los servicios que prestan, se pudo notar la conciencia que los empresarios tienen al respecto, pero que no la han podido desarrollar en los establecimientos en forma sistemática por diversas razones (falta de conocimiento sobre su implementación, falta de personal, imposibilidad de asumir los costos involucrados). Cerca de las dos terceras partes de los establecimientos estudiados establecen algunos parámetros de calidad, aunque sólo un quinto lo hace de manera integral. Los indicadores más atendidos tienen que ver con el sector pisos y limpieza en general del establecimiento por considerarlos ítems esenciales en los requerimientos de los clientes. Similares proporciones se registran en lo que hace a la realización de controles de calidad y más del 90% de la muestra no tiene certificaciones de calidad.

Es dable destacar que todos quienes establecen parámetros de calidad lo comunican a su personal (Gráfico N°5).

Al ser indagados sobre el uso de información externa a la empresa para la toma de decisiones, un 72% de los entrevistados mencionó la lectura habitual de material periodístico de contenido general, porcentaje que se reduce a menos de la mitad (43%) cuando se trata de revistas especializadas del sector.

El interés principal estaba puesto sobre el curso de la economía tanto nacional como regional y como ésta puede impactar sobre los negocios. Mayoritariamente se identificó una preocupación por la información que tiene que ver con el corto plazo más que con las tendencias de largo plazo o cambios estructurales.

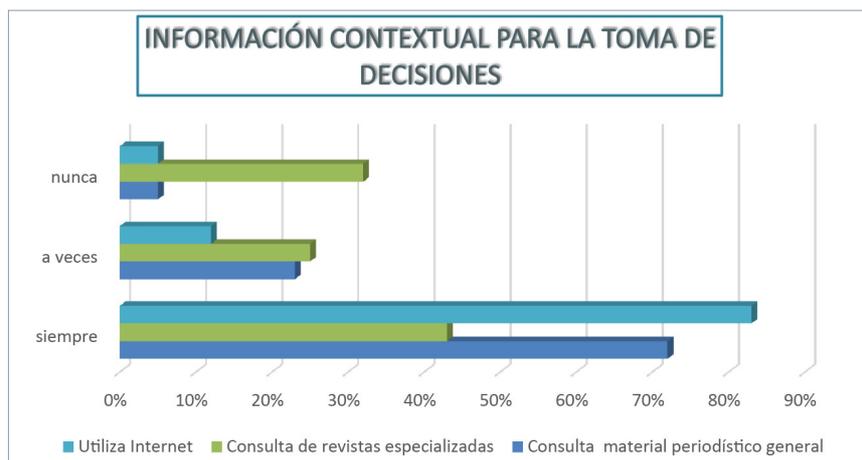
Gráfico N° 5: Medición de la calidad de los servicios ofrecidos



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a empresarios hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue. 2016.

Internet, sin dudas, ha pasado a ser el soporte más usado para informarse, siendo utilizado por el 83% de quienes usan información externa (Gráfico N°6).

Gráfico N° 6: Tipo de información utilizada para analizar el contexto del sector hotelero.

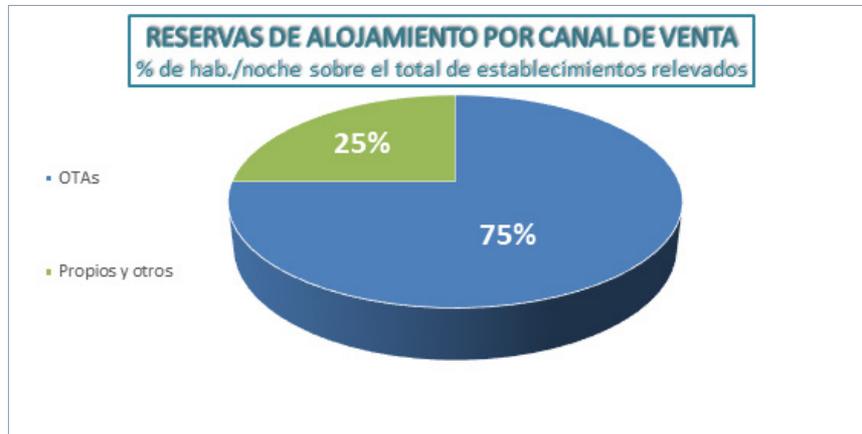


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a empresarios hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue. 2016.

En relación a la información generada por organismos oficiales e instituciones relacionadas con el sector, la totalidad de los entrevistados mencionaron no hacer uso de la misma para la toma de decisiones; en algunos casos por desconocimiento, y en otros por considerarla “obsoleta”, “poco confiable” o que “no aportan más información de la que ellos ya saben”. Sin embargo, acuerdan en que les sería de utilidad aportes relacionados con estudios de demanda, información sobre mercados potenciales y estadísticas actualizadas sobre nivel de ocupación, perfil de consumidor (fueron los más mencionados) en tiempo real y que sean “creíbles”.

Respecto a la comercialización de sus establecimientos, es una preocupación generalizada entre los empresarios del sector el avance de las OTAs. Solo dos de los empresarios entrevistados mencionaron no comercializar a través de este medio (uno de ellos es un establecimiento muy pequeño que tenía un convenio con una entidad oficial que le cubría el 100% de su capacidad y el otro un pequeño complejo de cabañas gerenciado por sus dueños -personas de avanzada edad- que por el número de unidades ofrecidas, por poseer una demanda repetitiva y fiel y por considerar más un problema operativo que una ventaja comercial, no trabajaban con ningún intermediario).

Gráfico N° 7: Reservas de alojamiento por canal de venta para el sector hotelero de Bariloche y Caviahue.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a empresarios hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue. 2016.

Según lo manifestado, las reservas que se canalizan a través de las OTAs alcanzan el 75% en promedio de las habitaciones/noche vendidas y en algunos casos supera el 80% (Gráfico N° 7). Este dato no es menor ya que, por un lado, da cuenta del alto nivel de dependencia del sector hotelero de este canal de comercialización y su baja capacidad de generar sus propias estra-

tegrías de marketing para lograr visibilidad y posicionamiento. Por otro lado están los altos costos que deben afrontar por el pago de las comisiones, las que van desde el 18% del valor de la tarifa hasta el 40% si se opta por una ubicación privilegiada dentro del sitio de las OTAs. Un tercer elemento de preocupación es la baja intervención de los propietarios en la fijación del valor de las habitaciones, ya que las OTAs realizan variaciones en el precio según sus propias estadísticas de ventas del destino. Sumado a lo anterior, y según lo manifestado, se detecta la aparición de un nuevo tipo de competencia que tiene que afrontar el sector: la competencia contra sí mismos, debido a que las tarifas publicadas en las agencias online resultan ser –en la mayoría de los casos- más económicas que las ofrecidas directamente por el hotel en un mismo momento y para un mismo servicio. Este dato fue corroborado por el equipo de trabajo a través de una línea de investigación surgida a partir de las entrevistas realizadas.

CONCLUSIONES

A partir de la información obtenida de las entrevistas realizadas a responsables de establecimientos hoteleros de San Carlos de Bariloche y Caviahue, podría inferirse que los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones estratégicas son, en una apreciación general, muy incipientes y sólo constituyen un “consejo teórico” para la gestión de las pymes de alojamiento turístico en los destinos analizados de la norpatagonia Argentina.

Si bien, por el método de muestreo seleccionado, y el número de establecimientos estudiados –principalmente en los que estarían dentro de las categorías superiores- no sería posible realizar afirmaciones concluyentes y generalizables a toda la población bajo estudio, sí sería razonable suponer cierta correlación entre el tamaño y categoría de los establecimientos con el nivel de profesionalización de la gerencia de los establecimientos, evidenciada en la generación de información interna así como también en el uso de información externa (internet, revistas especializadas, informes de coyuntura económica y social, etc.) para la toma de decisiones estratégicas.

Es importante destacar que, mayoritariamente, las pequeñas organizaciones (que representan casi el 90% de los establecimientos hoteleros: en número de unidades comerciales, no de oferta de camas) no han desarrollado sistemas de información apropiados como base para la toma de sus decisiones o, en el mejor de los casos, utilizan herramientas aisladas que responden a alguna necesidad o interés coyuntural, no siendo sostenidas en el tiempo. En este sentido, en gran parte de las pequeñas y medianas empresas existe una necesidad urgente de la incorporación a proyectos de Sistemas de Información Gerencial (SIG). Como prueba de ello tenemos por ejemplo la falta de estrategias de crecimiento y planificación a largo plazo, la baja preocupación en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, una inadecuada utilización de las

tecnologías y conocimientos sobre gestión estratégica, redundando en pérdida de recursos, debilidad financiera y deficiencias en toda la organización. Es notable esta carencia, ya que el desarrollo de un sistema de información gerencial y una cultura de la información relevante no conlleva una inversión inaccesible y responde, más bien, a una decisión basada en un enfoque estratégico de la organización.

En un ambiente de evolución tecnológica, el reto es lograr que la mayoría de los usuarios aprovechen las opciones disponibles para producir eficiencia e innovación en su trabajo cotidiano. Por ello las Tecnologías de Información forman un factor determinante para dar lugar al crecimiento tanto de las PyMEs como de cualquier empresa. En este sentido la capacitación resulta un elemento clave para aportar el conocimiento necesario tanto en lo que se refiere a la comprensión de los cambios ocurridos en el mercado de los viajes y su repercusión en el sector hotelero, como la posibilidad de acceso al uso de herramientas de gestión, tanto internas como externas a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza para la excelencia turística. (21 de septiembre de 2003). Exceltur. Obtenido de Acción Social en la empresa turística: <http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/index.aspx>
- Amaya Amaya, J.(2010). *Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración* (2a. Ed.) Ecoe Ediciones.
- Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Change Management*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Kolter, P. B. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México: Prentice Hall.
- Mancini M. y Toros Scorians, C. (2.011). *Evaluación Económico-Financiera de Pequeños Proyectos en Hotelería*. Educo Ed. de la Universidad Nacional del Comahue.
- Mancini, M; Perez, A; Toros Scorians, C; Espinosa, C y Stike, J .(2006). *Gestión estratégica de las pymes hoteleras, ¿la excepción o la regla?* Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue, Neuquén.
- Morillo Moreno, M. d. (2008). *Hacia una gestión de Marketing Socialmente Responsable: decisiones de compra y de comunicación*. Economía XXXIII. 26 , 189-206.

RateGain. Consultora europea creada en 2004 por TA Associate. Especialista en inteligencia de competitividad de precios. <http://rategain.com>.

Recibido: 22/06/2018 | Aceptado: 07/09/2018

