

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración

Gestión de datos en el sector turístico rural

Data management in the rural tourist sector

Autora: Inaudi, Sol

Legajo: VADM16008

Tutor: Vittar, Carlos

Córdoba, Noviembre de 2020

Índice de Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Métodos.....	10
Diseño	10
Participantes.....	10
Instrumentos de recolección	11
Análisis de datos	11
Resultados	13
Big data en la literatura académica	13
Comprensión del big data en el sector hotelero rural.....	14
Big data y territorio rural inteligente.....	19
Discusión.....	21
Referencias	29
Otra bibliografía consultada.....	30
Anexos	33
Modelo de consentimiento informado de participante de investigación.....	33
Consentimientos informados firmados por los participantes.....	34
Guión de entrevista.....	42
Entrevistas realizadas	44

Índice de Figuras: Gráficos

Gráfico 1 Años de actividad del hotel.....	80
Gráfico 2 Tipo de hotel	80
Gráfico 3 Capacidad del hotel	81
Gráfico 4 Cantidad de empleados.....	81
Gráfico 5 Edad del entrevistado	82
Gráfico 6 Nivel de estudios alcanzado del entrevistado	82
Gráfico 7 Antigüedad del entrevistado en la empresa	83
Gráfico 8 Palabras asociadas a "Big Data"	83
Gráfico 9 Datos de mayor interés del big data	84
Gráfico 10 Impacto organizacional del big data.....	84
Gráfico 11 Elementos considerados en la toma de decisiones.....	85
Gráfico 12 Requisitos para adopción de big data	85
Gráfico 13 Importancia de comunicación personal y cercana con clientes	86
Gráfico 14 Evaluación de satisfacción de clientes	86
Gráfico 15 Tipo de presencia en página web y RRSS	87
Gráfico 16 Promoción del hotel.....	87
Gráfico 17 Uso de software.....	88
Gráfico 18 Conocimiento sobre competencia	88
Gráfico 19 Palabras asociados a la innovación	89
Gráfico 20 Beneficios de destino rural inteligente	89
Gráfico 21 Barreras para el logro de destino rural inteligente	90

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue determinar si las empresas hoteleras del sector turístico rural de la provincia de Córdoba perciben la necesidad y conocen el tipo de adaptación del sistema organizacional adecuado para desarrollarse competitivamente al incorporar tecnología big data. La investigación se caracterizó por su alcance descriptivo y se realizó con un enfoque cualitativo y diseño no experimental transversal. Según los resultados obtenidos, ninguna de las empresas entrevistadas ha incorporado algún tipo de solución big data y, en su mayoría, no conocen acerca de la temática. No creen que este tipo de herramientas de grandes volúmenes de datos sea indispensable, aunque sí rescatan la importancia de la incorporación de tecnología, en general, para desarrollarse competitivamente. La mayoría de estas organizaciones no prioriza el análisis de datos para la toma de decisiones, mientras que en las restantes se reconocieron indicios de small data. Se entendió entonces que éste último podría ser un enfoque acorde al tamaño pequeño y al tipo de gestión de estos hoteles que les permitiría una mayor adaptación al contexto actual, es decir, de la cuarta revolución industrial. Esto requeriría de un cambio organizacional cualitativo y no necesariamente cuantitativo. Por otro lado, se incluyó un apartado especial sobre una posible aplicación del big data en el turismo para lograr mayor sostenibilidad en zonas rurales: los destinos turísticos rurales inteligentes.

Palabras clave: big data, gestión, adaptación organizacional, turismo.

Abstract

The main objective of this research was to determine if the hotel companies in the rural tourism sector in the province of Córdoba see the need and know the adequate type of adaptation required in their organizational system to develop competitively by adding big data technology. The research was featured by its descriptive scope and was carried out with a qualitative approach and a non-experimental cross-sectional design. According to the results obtained, none of the companies interviewed has incorporated any type of big data solution and, for the most part, they do not know about the subject. They do not believe that large amounts data tools are essential, although they do highlight the importance of incorporating technology in general, to develop competitively. Most of these organizations do not prioritize data analysis for decision-making, while signs of small data were recognized in the remainder. It was understood then, that small data could be a suitable approach to small size hotels and their type of management, as it would allow them a greater adaptation to the current context, that is, the fourth industrial revolution. This would require a qualitative, and not necessarily a quantitative, organizational change. On the other hand, a special section was included on a possible application of big data in tourism to achieve greater sustainability in rural areas: smart rural tourist destinations.

Keywords: big data, management, organizational adaptation, tourism.

Introducción¹

Existen momentos en que los hallazgos tecnológicos apuntalan cambios que, tal como el efecto del aleteo de una mariposa, transforman en muy poco tiempo la realidad y afectan a la humanidad en infinidad de aspectos. Los emprendedores toman los avances tecnológicos, los aplican creativamente, presentan nuevos negocios, los llevan al mercado, en donde, su utilidad y posibilidades se potencian. Al mismo tiempo, dichos avances tecnológicos se adaptan a las necesidades de los consumidores, se naturalizan y se llega al punto en el que no se concibe una manera de vivir sin ellos. De esta manera, transforman desde el modo de relacionarnos, movilizarnos y comunicarnos. Además, suponen la necesidad de nuevos tipos de empleos y la caducidad de los tradicionales.

Ahora bien, más allá de las similitudes que esta revolución industrial tiene con las anteriores, se debe considerar que el impacto de la presente es tan grande y abarcativa que, tal como señala Klaus Schwab (2017), en las revoluciones anteriores los cambios fueron, en su mayoría, de tipo social y sobre oportunidades, pero esta nueva revolución es diferente, sobre todo si se considera la velocidad con la que las nuevas ideas y tecnologías se esparcen alrededor del mundo y provocan que las empresas de todo tipo de industrias reconsideren su manera de hacer negocios. Las implicancias de esta nueva revolución industrial son tan amplias que afectan desde lo más sencillo que podría ser la presentación de publicidades altamente personalizadas en los canales de búsqueda de internet, la manera de comunicarnos hasta la bio-ciencia de la mano de la biotecnología y la inteligencia artificial para resolver problemas de salud u operaciones remotas en un cuerpo humano. Esto es así debido a que la 4ta revolución industrial implica avances del tipo: inteligencia artificial, robótica, internet de las cosas, vehículos autónomos, impresoras 3d, nanotecnología, biotecnología, almacenamiento de energía, entre otras, que llegaron para quedarse.

Uno de los temas centrales que ocupa a las empresas es la administración de inmensos volúmenes de datos: *big data*. Ésta es una herramienta que involucra el procesamiento de un flujo gigantesco de información pero con características que la diferencian de sistemas comunes de base de datos. El especialista en estrategia Bernard

¹ Esta sección Introducción está basada en “Big Data e inteligencia artificial para la innovación en el management.” (Big Data e inteligencia artificial para la innovación en el management, s.f.) Recuperado de plataforma Canvas de la materia Seminario Final de Administración de la Universidad Siglo 21.

Marr (2015) determina 4 “Vs” para comprender el funcionamiento y la importancia de la herramienta: volumen, velocidad, variedad y veracidad. Estos son los pilares en los que se sostiene esta tecnología, que cambia la manera de plantear y manejar estrategias y modelos de negocios, contando con información que, bien utilizada, transforma la llegada al cliente y logra romper, por ejemplo, con la frialdad y despersonalización que hasta hace muy poco implicaba el trato con el cliente virtual, la manera de tratar enfermedades mediante el procesamiento de información en tiempo real de cada paciente, la manera en la que logísticamente se administra el *stock* y muchos otros usos de diversas industrias. De esta manera, es fundamental que las empresas de todas las industrias reconsideren las formas tradicionales de hacer negocios y se adapten a los rápidos cambios en la tecnología y las expectativas de los consumidores.

Ahora, lo fundamental es saber qué sucede con la estrategia y la creación de valor de esa información para las compañías en búsqueda de competitividad, ya que esta tecnología, bien administrada, colabora con la multiplicación exponencial de las posibilidades de generación de valor y ventaja competitiva de las empresas. Porter y Heppelmann (2015) expresan que, mediante la atención a la reformulación de la cadena de valor, el aumento de seguridad en los procesos, la toma de decisiones basadas en datos reales y actualizados en el momento, se alcanza una ventaja relacionada a la personalización de la atención para brindar una mejor calidad de experiencia a los consumidores. En este sentido, la doctora María Teresa Ballestar de las Heras (2018) en su estudio sobre comportamiento del consumidor y *big data*, señala:

Uno de los aspectos más relevantes del análisis de big data es su capacidad para transformar los datos disponibles, a través de métodos estadísticos y computacionales, en información que es valiosa para generar ventaja competitiva a la empresa y un valor añadido al cliente. (p.4)

Ahora bien, generar ventaja competitiva no depende sólo del acceso a fuentes complejas de información, sino de contar con una estructura que aproveche la misma y logre transformarla. Hill y Jones (2011) en su comprensión sobre estrategia y negocios, explican que:

Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben 1) formular estrategias de negocios que le permitan a su compañía atraer a los clientes de otras empresas de la industria (sus competidores) y 2)

implantar dichas estrategias de negocios, lo cual también implica el uso de estrategias funcionales para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes, así como la eficiencia, la innovación y la calidad. (p.150)

Pero sostenidos con una revisión y reformulación de la cadena de valor, esencial para asegurar el éxito del uso de la información y la efectividad de las decisiones estratégicas, operativas y de control.

Dentro de la variedad de ámbitos de impacto del *big data*, se encuentra el turismo y en particular, la hotelería rural. Por el uso intensivo de información en el sector turístico, el análisis de gran cantidad de datos ofrece oportunidades y retos para los destinos turísticos y sus organizaciones. El turista deja su huella digital en cada paso del ciclo de su viaje: consultando contenidos en búsqueda de inspiración e información, creando relaciones y conversaciones, realizando reservas, comprando, socializando su experiencia en el destino a través de sus redes sociales. La cantidad y amplitud de datos sobre los viajeros, sus necesidades, comportamientos y percepciones, están disponibles en distintas fuentes de los agentes del destino (Fuchs, Höpken y Lexhagen, 2014).

Es importante comprender que es necesaria cierta disposición de parte de la organización para adaptarse a estas nuevas formas de gestión basadas en datos y, en este sentido, la cultura de innovación juega un rol fundamental. Si bien la innovación ha sido considerada como una herramienta competitiva desde el final la década del ochenta aproximadamente (Porter, 1990), “aún con notables excepciones, muchas empresas turísticas han sido y siguen siendo reacias a la innovación y a la adopción de la tecnología en sus operativas más cotidianas” (Fernández Alcantud et al., 2017, p. 142).

Es así como surgen algunas preguntas que guiarán esta investigación: ¿Qué comprensión tienen estas empresas hoteleras de tipo rural acerca del *big data* y otras herramientas de gestión y análisis de datos? ¿Qué conocen acerca de sus aplicaciones y limitaciones? ¿Cuál es la importancia que les reconocen en este contexto? ¿Saben cómo adaptarse para aprovechar correctamente estos recursos?

Sin pretender ahondar en la conceptualización y terminología del turismo rural, a fines prácticos de esta investigación se considera a un hotel rural como aquel que se desarrolla en un medio no urbano, cuya modalidad es turístico-recreativa y es ofrecida generalmente por la comunidad local, que brinda alojamiento y experiencias propias de los espacios rurales, incluyendo hoteles de campo, estancias y posadas, entre otros.

Se plantea entonces el problema de investigación y la pregunta central: ¿las empresas hoteleras del sector turístico rural de la provincia de Córdoba, Argentina reconocen la necesidad de adaptación del sistema organizacional y conocen qué es necesario adaptar, ante la incorporación de herramientas tecnológicas vinculadas al manejo de datos en grandes volúmenes, de manera de generar valor agregado y competitividad?

Los objetivos de la investigación quedan entonces definidos de la siguiente manera:

Objetivo general

- Determinar si las empresas hoteleras del sector turístico rural de la provincia de Córdoba, en su mayoría, conocen la necesidad y el tipo de adaptación del sistema organizacional necesario para desarrollarse competitivamente en esta 4ta revolución industrial, al incorporar tecnología *big data* según los elementos de gestión que requiere esa adaptación

Objetivos específicos

- Describir los elementos de gestión, en términos de recursos, competencias, planificación estratégica y procesos que deben adaptarse para la incorporación adecuada de tecnología *big data*.
- Determinar, en aquellas empresas hoteleras del sector rural de Córdoba, que ya incorporaron tecnología *big data*, si han adaptado el sistema organizacional, en relación a los elementos que surgieron de la descripción de elementos de gestión, para el aprovechamiento competitivo de la misma.
- Determinar, en las empresas hoteleras del sector rural de Córdoba que aún no utilizan tecnología *big data*, si conocen de la necesidad de adaptación de su sistema organizacional, para desarrollarse competitivamente en esta 4ta revolución industrial.

Así como ya existen trabajos de investigación sobre cuestiones generales de la implementación de esta tecnología, como lo es “Modelos de negocios basados en datos: Desafíos del big data en Latinoamérica” de Alcaíno, Arenas, Guitierrez (2015), la búsqueda de respuesta a esta pregunta de investigación será fundamental para colaborar en estudios más detallados que profundicen, por ejemplo, en la necesidad imperante del replanteo de los actuales puestos de trabajo y la incorporación de nuevas competencias

en los trabajadores actuales para el aprovechamiento de estas tecnologías. De esta manera, se aportará valor para el desarrollo asertivo de las nuevas y ya existentes organizaciones.

La producción académica y científica de estos últimos años relacionada a la aplicación de análisis de datos en el turismo se encuentra concentrada en torno a cuestiones tales como la organización de los sistemas de marketing en destino, los métodos para el análisis de los segmentos específicos de turistas, las prácticas de inteligencia competitiva en el sector de la hotelería y, marcos para la gestión y el análisis de datos (Baggio, 2016). Esta investigación pretende continuar y ampliar la línea de estas últimas temáticas, enfocando su estudio al turismo de tipo rural. De esta manera, se pretende realizar una contribución significativa al sector, permitiendo a empresas y destinos turísticos rurales identificar las oportunidades y retos del *big data* y la gestión de datos.

Métodos²

Diseño

La presente investigación tendrá un alcance descriptivo y será realizado mediante un enfoque de tipo cualitativo con diseño no experimental transversal. Se centrará en conocer si las empresas hoteleras del sector turístico rural de la provincia de Córdoba reconocen la importancia de adaptar su sistema organizacional para aprovechar correctamente las nuevas tecnologías y ser competitivas. Se tendrá en cuenta el nivel de incorporación actual de tecnologías y se dividirá el análisis entre empresas que las implementan y aquellas que todavía no lo hacen. También se considerarán investigaciones previas que explican el impacto de la 4ta revolución industrial, sus componentes, sus características y, principalmente, lo relacionado a las herramientas de *big data*.

El contexto en el que se pretende estudiar estas características es la provincia de Córdoba del territorio argentino en empresas del sector turístico rural de tipo hotelero, seleccionadas intencionalmente según cumplan con las características que exigen los objetivos de la investigación.

Para cumplir con el primer objetivo planteado, se partirá desde una indagación de tipo documental sobre cuestiones teóricas relacionadas a los temas centrales e investigaciones con información empírica sobre esta realidad. Luego, en base a los resultados obtenidos y mediante el uso de fuentes primarias, se conocerá la realidad de las empresas, se irá desde lo general a lo particular, para arribar a los demás objetivos específicos.

Participantes

La sección documental implicará un análisis complementario a la sección de entrevistas y para realizarlo se utilizarán libros de Principios de Administración, Administración estratégica e Incorporación de Tecnología para el management, y artículos académicos/científicos referidos a gestión y análisis de datos: en el turismo, en el turismo rural, en empresas del tipo hotelero, en pequeñas y medianas empresas.

² Esta sección Métodos está basada en “Big Data e inteligencia artificial para la innovación en el management.” (Big Data e inteligencia artificial para la innovación en el management, s.f.) Recuperado de plataforma Canvas de la materia Seminario Final de Administración de la Universidad Siglo 21.

Para la segunda sección de la investigación, la población estará compuesta por las empresas hoteleras del sector turístico rural de la provincia de Córdoba de Argentina. La muestra será de tipo no probabilística intencional y los participantes serán 8 (ocho) gerentes generales tanto de empresas que tengan potencialidad de uso de tecnología *big data* como de aquellas que efectivamente hayan incorporado esta tecnología, cada uno de los cuales contestará a cuestionarios de entrevistas especialmente formuladas.

Previo al inicio de cada entrevista se solicitará que el participante lea y firme el Consentimiento informado (Su modelo se encuentra en Anexos).

Instrumentos de recolección

Para la parte documental, los instrumentos de recolección, serán las fichas de contenido, las fichas bibliográficas, hemerográficas y el registro de páginas electrónicas.

Para la parte de recolección de fuente primaria, el instrumento de recolección a utilizar será la entrevista semi estructurada, a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Este tipo de entrevista es ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones de la persona que actúa en la realidad que se quiere analizar (Yuni y Urbano, 2014). Además, estas entrevistas se caracterizan por ser: “Parte de un guión (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (Yuni y Urbano, 2014, p. 82)

La formulación de los cuestionarios se realizará teniendo en cuenta los resultados de la investigación documental.

Análisis de datos

Los datos a analizar serán de tipo cualitativo. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: Obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información a través de la recolección de material original y las entrevistas a través del registro electrónico de las mismas; luego se continuará con la codificación de la información agrupando según

categorías y conceptos preseleccionados, y se culminará con la integración de la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Resultados

Big data en la literatura académica

Mediante la investigación documental, se logró describir los siguientes elementos de gestión (recursos, competencias, planificación estratégica y procesos) que deben adaptarse para la incorporación adecuada de tecnología Big Data.

La adopción de una solución big data debe, en primer lugar, estar alineada a la estrategia organizacional. El valor que aporta es conocimiento, así que es prioritario que la empresa analice y evalúe qué información necesita, que sea relevante a su negocio y que colabore al logro de sus objetivos, para luego planificar cómo obtenerlo del big data, su implementación y utilización.

Se requiere en consecuencia de un modelo de negocios que sepa lograr la articulación de tres ejes: servicio/producto, tecnología y mercado. En esta línea, se debe desarrollar la capacidad de análisis de la organización y el aumento de la velocidad de la toma de decisiones. Los cambios organizacionales, gerenciales y culturales requeridos para lograrlo son considerables. A nivel cultural, por ejemplo, impulsar la innovación y un enfoque data-driven. A nivel económico, se entiende que un proyecto de este tipo requiere de una importante inversión, si bien los costos del manejo de datos han disminuido significativamente este último tiempo.

Los sistemas de recolección, almacenamiento, procesamiento y análisis difieren de los tradicionales, ya que se excede la capacidad de éstos por su volumen, su variedad (datos estructurados y no estructurados) y velocidad (tiempo real). En este sentido, es necesario desarrollar la infraestructura (software y hardware) específica. Por la dimensión del desarrollo y aprovechamiento de una solución big data, las grandes organizaciones crean divisiones dedicadas especialmente, con personal especializado. Algunas de las disciplinas en que se apoya son la inteligencia artificial, la estadística, la operación operativa, minería de datos, entre muchas otras, y ha dado origen a perfiles de analistas y científicos de datos. En particular, el Business Analytics, una evolución del término Business Intelligence o Inteligencia de Negocio, que abarca los conocimientos, tecnologías y prácticas de investigación para lograr mayor visión y dirección en la planificación organizacional, permite utilizar el big data de manera estratégica.

La utilidad del big data no se limita a ningún área, ya que puede conjugar una diversidad de fuentes de datos (internas y externas) que, procesados y analizados, pueden generar mayor información para la toma de decisiones, obtener un mayor conocimiento del cliente para mejorar su experiencia, detectar nuevas oportunidades del mercado, analizar el rendimiento del proceso productivo, acceder a datos de precios y costos del mercado, entre muchísimas aplicaciones más. Permite conocer en tiempo real la situación actual, pasada e incluso realizar predicciones.

El desconocimiento de las técnicas y beneficios que ofrece el big data junto a su gran inversión, son los principales motivos por los que las PyMes no apuestan por estas nuevas tecnologías. Sin embargo, aunque no posean la capacidad para abordar un proyecto de big data tradicional, puede incorporarlo de las siguientes maneras:

-Contratar servicios basados en big data generados por otras empresas especializadas, donde la inversión es menor y no es preciso un profundo conocimiento técnico.

-Utilizar herramientas de acceso online que comparten datos y estadísticas de forma gratuita (“Open data”) o de muy bajo costo (Por ejemplo: Google Analytics, Google Trends, analítica de redes sociales, plataformas como Commerce 3609 de Banco Francés o Mi comercio10 de Banco Santander, plataformas gubernamentales, etc)

En esta línea, aparece el Small data, enfoque en que se utilizan conjuntos de menor tamaño y simplicidad que del Big data, tienen impacto en la particularidad del negocio y generan conocimiento acerca del entorno, la eficiencia de procesos y la relación con los clientes. Se propone aprovechar los recursos disponibles para registrar y analizar datos, comenzando por las fuentes tradicionales (que forman parte de la rutina diaria) y agregando externas que sean relevantes (transacciones web, datos financieros, relación con el cliente, procesos internos, etc.). En definitiva, entiende que pueden obtenerse pequeñas pistas que aportan gran valor al negocio. Se diferencia entonces del big data, especialmente en que no prioriza la velocidad y el volumen.

Comprensión del big data en el sector hotelero rural

Según los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, las empresas hoteleras del sector turístico rural de la provincia de Córdoba, en su mayoría, no conocen acerca de las soluciones big data. Sin embargo, intuyen ciertos aspectos sobre la utilidad y el tipo de adaptación del sistema organizacional necesario. No creen que este tipo de

herramientas de grandes volúmenes de datos sea indispensable, aunque sí rescatan la importancia de la incorporación de tecnología, en general, para desarrollarse competitivamente; como lo expresó un participante “La tecnología no es una opción, tenés que adaptarte para crecer” (Entrevista O1/P1 en Anexos).

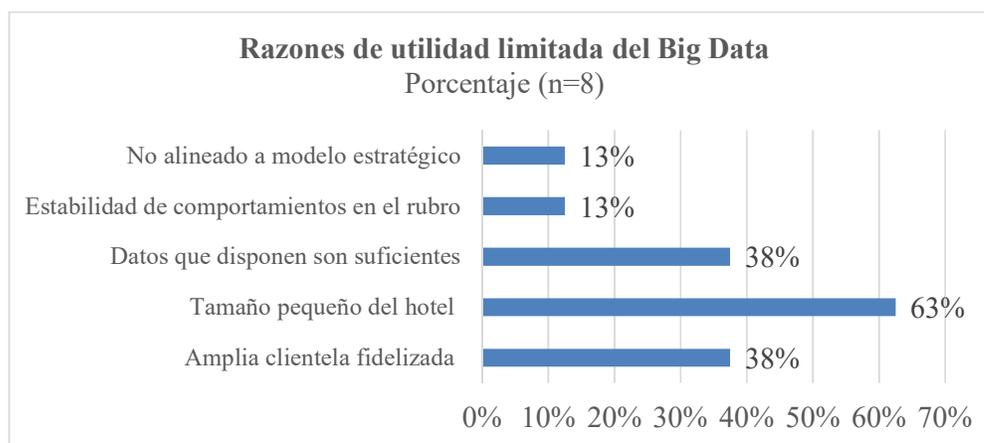
No se encontraron empresas hoteleras del sector rural de Córdoba que ya hubieran incorporado tecnología big data, para realizar la investigación. En una muestra de 8 entrevistados, ninguno de ellos ha desarrollado su propia solución de big data dentro de la organización ni utiliza actualmente alguna realizada por un tercero contratado. Sin embargo, sí se destaca el caso de un participante que al ser preguntado sobre qué conocía de big data, lo asoció al hecho de que se encuentra dando sus primeros pasos junto a una consultora externa con la intención futura de buscar captar a un determinado nicho de su mercado mediante inteligencia artificial (Ver Entrevista O8/E8 en Anexos).

Se describen a continuación las características generales de las organizaciones a los cuales pertenecen los 8 entrevistados de la muestra. Las mismas han desarrollado su actividad en un rango de 5 a 30 años aproximadamente (Ver Gráfico 1 en Anexos). Son hoteles del sector turístico rural de Córdoba, entre los que se distinguen, por un lado, el formato de estancias y cabañas, y, por el otro, boutique y 5 estrellas (Ver Gráfico 2 en Anexos). 7 de ellas son empresas familiares. Se trata de organizaciones pequeñas, en base a su capacidad y cantidad de empleados. La mitad de los hoteles posee en promedio una capacidad de 20 personas y 5 empleados (Ver Gráficos 3 y 4 en Anexos).

En referencia a los entrevistados: mitad de género femenino y mitad masculino, de edad en un rango entre 27 y 58 años (Ver Gráfico 5 en Anexos). Todos han completado el nivel secundario o continuado con estudios superiores (Ver Gráfico 6 en Anexos). 1 es administrativo y 7 son Gerentes Generales o Directores (de los cuales 5 realizan actividades no sólo gerenciales, sino de todo tipo como administrativas y de staff). El promedio de años de antigüedad en la empresa son 17 (Ver Gráfico 7 en Anexos).

7 de los 8 participantes no habían escuchado sobre el big data o pudieron asociarlo vagamente a algunas ideas, entre las cuales se repitió “información” (Ver Gráfico 8 en Anexos), mientras que sólo uno logró esbozar una definición más elaborada: “Con la cantidad de datos circulando virtualmente, es, a través inteligencia artificial, la forma de sistematizar, categorizar y modelizar toda esta información que está dando vueltas, y hacer que ayude al proceso de toma de decisiones” (Entrevista O5/P5 en Anexos).

Luego de una breve y simplificada explicación acerca de una aplicación del big data en el sector hotelero por parte de la entrevistadora, los 8 entrevistados reconocieron la utilidad del big data para sus empresas, en palabras de uno de ellos “El que tiene acceso a todo esto es quien puede tomar mejores decisiones” (Entrevista O7/P7 en Anexos). Sin embargo, todos advirtieron que no es totalmente necesario para desenvolverse competitivamente por distintos motivos entre los que destaca el tamaño pequeño de estas empresas (Ver gráfico a continuación).



Elaboración propia, 2020.

Entienden que los datos que se pueden obtener de una solución Big Data (Ver aquellos de mayor interés en Gráfico 9 en Anexos) podrían tener un impacto positivo en distintos aspectos de su gestión organizacional (Ver Gráfico 10 en Anexos). Además, entre ellos se valora la relevancia de este tipo de soluciones tecnológicas en momentos de incertidumbre, como la situación de cuarentena que actualmente se atraviesa, por la información que podría obtenerse.

Ninguno de los participantes estaría dispuesto a desarrollar una herramienta Big Data dentro de su organización, pero si quisieran incorporarlo, lo harían utilizando una solución hecha por un tercero, por ejemplo en formato de reportes o tablero. Si ese fuera el caso, entienden que su adopción sería relativamente simple e identifican algunos requisitos (Ver Gráfico 11 en Anexos).

Fue posible conocer la situación actual de estos hoteles en cuanto a la gestión y análisis de datos, considerando diversos aspectos organizacionales (descritos en los siguientes párrafos), y, como conclusión, se entendió que sólo 2 de las organizaciones

otorgan especial relevancia a los datos, reconociendo en ellas indicios de un enfoque de small data (Ver tabla a continuación).

Indicios de small data

Aspector organizacionales/ Empresas	SIN INDICIOS DE SMALL DATA	CON INDICIONES DE SMALL DATA
Toma de decisiones	Importancia de la experiencia e intuición. (El análisis de datos es marginal)	Importancia del análisis de datos. (La experiencia e intuición son complementarios)
Gestión y análisis de datos	Esporádico	Planificado y regular
Objetivo del análisis de datos	Mejorar experiencia del cliente	Anticiparse, personalizar y mejorar experiencia del cliente. Eficiencia. Motivación de equipo.
Medio para detectar oportunidades	Conversar personalmente con el cliente	Gestión y análisis de datos (incluidos aquellos registrados de las interacciones diarias con los clientes)
Procesos	Manuales	Digitales
Personal con conocimiento de gestión de datos	Escaso	Gerencia capacitada, contratación de un empleado o servicio externo
Uso de software	Paquete Office para funciones básicas	PMS, CMR, Google Suite utilizado de manera integral
Uso de redes sociales/ Página web / Analíticas web	Escaso e irregular, para contacto con el cliente y promoción	Alto y regular, para promoción y análisis
Otras fuentes	Opiniones de colegas	Fuentes científicas y opiniones de colegas
Alcance del análisis de datos	Descripción de lo sucedido. No proyección a futuro.	Descripción de lo sucedido. No proyección a futuro.
Cultura	Dificultad para la implementación de cambios	Calidad continua

Elaboración propia, 2020.

En primer lugar, sólo estos 2 participantes de la muestra mencionaron la prioridad que otorgan al análisis de datos a la hora de tomar decisiones (Ver Entrevistas O3/E3 y O5/E5 en Anexos), entre los que uno destacó la necesaria científicidad de los mismos. El 75% restante, por el otro lado, priorizó la intuición, la experiencia y las opiniones/sugerencias de los clientes, entre otros elementos (Ver Gráfico 12 en Anexos).

En esta línea, se hizo evidente en la muestra la diferencia en la relación con los clientes y la importancia que conceden a la comunicación personal y cercana con ellos (Ver Gráfico 13 en Anexos). Quienes la desarrollan, entienden que la familiaridad de los clientes con los dueños/encargados del hotel y el hacerlos sentir como “en casa” es parte de la experiencia que el cliente elige y es, además, una forma de obtener conocimiento y feedback de ellos. 2 de los 3 que no hicieron mención a una relación de este tipo realizan un seguimiento y análisis de las interacciones antes, durante y después de la estadía (incluso uno cuenta con software PMS³ y CMR⁴ que permite realizarlo, logrando mayor personalización de sus servicios) para lograr un mayor conocimiento del cliente.

Entre las formas de obtener una devolución con respecto a la satisfacción del huésped (Ver Gráfico 14 en Anexos), además de la conversación directa, el 88% de los entrevistados hace uso de las reseñas en portales (Tripadvisor, Booking, etc) o buscadores (Google), aunque el volumen de comentarios es muy bajo por ser hoteles pequeños. Los leen especialmente para distinguir errores y tomar acción en aquellos que creen relevantes. Se distingue un gerente que comentó sobre el diseño y uso de formulario digital (enviado al celular del huésped) y dinámico (actualizado según la información que precisan obtener) para lograr la mejora de la experiencia del cliente y, al mismo tiempo, comunicar y motivar al equipo de trabajo, siendo la calidad continua un eje fundamental en la empresa (Ver Entrevista O3/E3 en Anexos).

Para promocionar el hotel, el boca a boca resultó ser el medio más importante y fuerte entre estos hoteles (Ver Gráfico 15 en Anexos). Si bien todos cuentan con página web y presencia en las redes sociales, no significa que estos medios sean desarrollados de

³ PMS (Property Management System) es un sistema de gestión hotelero. Es un aplicativo de software que permite automatizar la gestión de reservas, administración, consumos y costos, base de datos, control de estado de habitaciones, servicio de caja, entre otros. Se distingue la función de que el personal registre pedidos/observaciones/sugerencias de los huéspedes en cualquier momento.

⁴ CRM (Customer Relationship Management) es una herramienta tecnológica que permite al hotel o cadena hotelera disponer, de una forma centralizada, de datos completos y coherentes de sus clientes; su análisis de forma agregada y su consulta de forma individualizada, así como el establecimiento de comunicaciones de forma segmentada.

forma planificada ni que sean eficaces (Ver Gráfico 16 en Anexos). Quienes las utilizan de manera sistemática cuentan con personal capacitado o han contratado un servicio externo, y sólo 2 de ellos agregaron que, además de la promoción, son utilizados para la obtención y análisis de datos.

Con respecto al conocimiento de la competencia, el mayor interés es conocer las tarifas existentes. Se destaca un participante que mencionó su desinterés por tener este tipo de información debido a que no contribuye a su modelo estratégico (Océano azul) (Ver Gráfico 17 en Anexos). Por otro lado, otro participante agregó que acostumbra a investigar en la web y redes sociales los servicios y programas brindados por hoteles que considera referentes a nivel global (Ver Entrevista O3/E3 en Anexos).

En relación a la incorporación de software, se distinguen aquellos que se manejan de forma manual y utilizan lo mínimo e indispensable (Excel, Word, etc), mientras que otros han desarrollado un sistema integral o adquirido sistemas especializados para la gestión hotelera (Ver Gráfico 18 en Anexos).

Finalmente, la innovación es asociada a la realización de cambios, aunque sean pequeños, principalmente en la infraestructura, y la adopción de tecnologías (Ver Gráfico 19 en Anexos). Además, se recalcó la necesidad de escuchar al cliente para mejorar el servicio o crear nuevos. 2 participantes asociaron a la innovación con la sustentabilidad y la responsabilidad de las empresas de generar un impacto positivo (Ver Entrevistas O5/E5 y O8/E8 en Anexos).

Big data y territorio rural inteligente

Se entiende al territorio rural inteligente como aquel que integra diferentes iniciativas innovadoras que incorporan la tecnología (como el big data e internet de las cosas) para volverse más sostenible, competitivo y responsable con la comunidad y el medio ambiente.

Todos coincidieron en que un proyecto de este tipo en Córdoba o Argentina generaría desarrollo y que la información que se puede obtener de este tipo de soluciones potenciaría el crecimiento, como expresa uno de ellos “Es indispensable. Ese es el camino...” (Entrevista O8/P8 en Anexos). Otro participante resaltó la importancia del carácter inclusivo que debería tener, integrando a los habitantes y empresarios no oriundos de la zona rural y a la comunidad local para que ésta pueda sentirse parte y logre

beneficiarse (Ver Entrevista O4/E4 en Anexos). En este contexto, los 8 entrevistados rescatan la transversalidad del turismo y su efecto derrame.

Entre los posibles beneficios al desarrollo sostenible reconocidos por los entrevistados (Ver Gráfico 20 en Anexos) sociales, económicos y ambientales, se explicitan a continuación los últimos:

- Posibilidad de justificar y evaluar más eficazmente las intervenciones y el desarrollo, por disponer, con el big data, de información cuantitativa y cualitativamente mejor, verificando que cada sacrificio ambiental responda obligadamente a una mejora real y medible de la calidad de vida de las personas habitantes y visitantes de la zona. En este sentido, el objetivo prioritario es el aumento del nivel de ocupación.
- Entre las aplicaciones ambientales un participante mencionó el sistema de recolección de basura y la prevención de incendios.

Por otro lado, un participante destacó la importancia de los datos para la toma de decisiones de gran alcance y para la implementación de políticas públicas. Cree que una herramienta big data podría aportar a un análisis científico y resultar en mayor legitimidad y veracidad de las estadísticas que actualmente se utilizan, en esta línea expresó: "El Big Data sería un elixir para evaluar." (Entrevista O5/P5 en Anexos).

Todos reconocieron que es precisa la articulación de la provincia de Córdoba, como destino turístico, aglutinando al sector público, privado (incluyendo pequeñas y grandes empresas) de distintos sectores del turismo, incluida la hotelería. Sólo uno de los participantes agregó el rol de la academia (Ver Entrevista O5/E5 en Anexos).

Entre el desconocimiento sobre la temática y la falta de actualización tecnológica en el sector hotelero rural, 2 de las barreras reconocidas para el desarrollo de una iniciativa de este tipo (Ver Gráfico 21 en Anexos), se entremezclan una cuestión generacional, el tamaño pequeño de las empresas, la cultura de empresa familiar y la cultura de las comunidades locales, que dificultarían la incorporación de herramientas innovadoras en las empresas y en la zona rural. En consecuencia, identificaron la necesidad de la capacitación y un cambio cultural.

Discusión

El objetivo principal de esta investigación fue determinar si las empresas hoteleras del sector turístico rural de la provincia de Córdoba conocen la necesidad y el tipo de adaptación del sistema organizacional necesaria para desarrollarse competitivamente al incorporar tecnología big data, tanto aquellas que ya la han incorporado y las que aún no la utilizan.

Los resultados sugieren que no existe actualmente conocimiento sobre el big data por parte de las empresas del rubro, sólo pudiendo realizar alguna vaga asociación. Esta conclusión contrasta con un estudio realizado en Buenos Aires, Argentina (Becerra et al, 2019)⁵ donde la mayoría de los participantes estaba familiarizada con la temática, aunque su concepción era general. Coincide que la principal asociación con este término fue, en ambos casos, su traducción (grandes cantidades de datos) y la obtención de información. En este sentido, se destaca su principal valor, es decir, la obtención de información, y sólo una de las 4 “V” es reconocida: volumen, dejando de lado otros aspectos esenciales. Se entiende entonces que existe una falta de entendimiento general y, además, de una problematización de cuestiones específicas del big data propia del sector turístico, también sugerida por Becerra et al. (2019).

Según Heck (2019), hay tres formas fundamentales para que las empresas creen valor: a) Para crear negocios que sean más eficientes: los recursos se utilizan de mejor manera. b) Para crear negocios que son más efectivos: los clientes finales reciben un mejor servicio. c) Para crear nuevos negocios: los nuevos modelos de negocio crean valor sostenible. En las tres estrategias de creación de valor, el uso de Big Data y análisis avanzado juegan un papel crucial.

Detectar oportunidades a lo largo de la cadena de valor de la empresa hotelera permite descubrir ese papel. Estas son algunas de ellas, las que fueron sugeridas por los participantes de esta investigación, presentadas en relación a cada estrategia: a) Optimización de recursos y promoción b) Mejora de la experiencia del cliente: Es notorio que la minoría de los entrevistados hizo mención de esta función del big data (Ver Entrevistas O1/E1 y O3/E3 en Anexos), al contrario de la investigación de Buenos Aires

⁵ Se realizaron dos encuestas a empresas de viajes y turismo de la ciudad de Buenos Aires, Argentina a fin de 2019. Si bien no es el mismo rubro, se cree válida la comparación para identificar similitudes y divergencias en la comprensión del big data dentro del sector del turismo.

(2019), donde fue la que mayor interés generó. Esto se considera que responde al alto nivel actual de maduración de los servicios de estos hoteles que resulta en una clientela consolidada y a la estabilidad con la que los participantes caracterizaron el comportamiento de los clientes del rubro. c) Nuevos negocios: Es relevante indicar que este fue el principal beneficio observado, donde el big data podría utilizarse para identificar nuevos nichos de mercado y diseñar nuevos servicios enfocados a los mismos.

Según Mazieri y Soares (2016), las organizaciones necesitan realizar cambios en las siguientes áreas para aprovechar las oportunidades detectadas: 1) Liderazgo: establecer metas claras relacionadas con el uso de datos en las rutinas y decisiones, brindando indicadores de desempeño que reflejen el éxito buscado por la organización 2) Gestión del talento: contratar a las personas adecuadas (data driven) 3) Tecnología: invertir en nuevas tecnologías, incluido el software adecuado 4) Cultura empresarial: reforzar el uso de datos en la toma de decisiones, más que los propios directivos (Waller y Fawcett, 2013).

Las empresas de este estudio no han desarrollado big data al interior de sus organizaciones y no están dispuestas a realizarlo, aunque sí mostraron cierto interés en incorporarlo mediante la tercerización del servicio. En esta sentido, es interesante señalar que esta herramienta cumpliría para ellos una utilidad accesoria y no fundamental en sus operaciones, por lo que no consideran necesario un proceso de adaptación y sólo coinciden en la necesidad de realizar una inversión para contar con el elemento 3) arriba mencionado. Las demás áreas que deberían cambiar aparecen de manera marginal, como la capacitación y la cultura de innovación. En consecuencia, según su creencia, se distingue esta facilidad para poder aprovecharlo, sin incluir una adecuada planificación estratégica o experiencia en gestión de análisis de datos, que podría responder tanto a la utilidad limitada que asignan al big data, así como a la modalidad de gestión de estos hoteles.

En esta línea, se observa que no fue posible responder al objetivo específico referido a las empresas que ya han incorporado tecnología big data, debido a que no se encontró alguna. Puede explicarse por la todavía novedad de la temática en el país y la provincia, y especialmente por algunos rasgos característicos generales de este sector: tamaño pequeño, empresa familiar, gestión no profesionalizada, escasa actualización tecnológica y la inversión requerida para el desarrollo de un proyecto big data. Se constata

en estudios argentinos y del exterior que es una realidad entre las PyMes la escasa adopción de este tipo de tecnología y que, “aún con notables excepciones, muchas empresas turísticas han sido y siguen siendo reacias a la innovación y a la adopción de la tecnología en sus operativas más cotidianas” (Fernández Alcantud et al., 2017, p. 142). En una investigación de los últimos años (Tovar, 2017) sobre la utilización de herramientas de BI⁶ en PyMes argentinas, se afirma que la gran mayoría no disponía de ellas.

La autora de este trabajo cree que, sea cual sea el modo de gestión de la organización, la utilidad asignada a la herramienta de gestión de datos y la forma de incorporación de la tecnología (big data en forma tradicional, tercerización, small data, etc.), es fundamental determinar una estrategia de datos para lograr una optimización del recurso y que los datos puedan aportar verdadero valor en la toma de decisiones. Disponer de información objetiva, accesible, veraz y oportuna es una de las maneras para que estas resulten más acertadas. Una organización madura resuelve sus problemas y desafíos en base a información objetiva, más que a opiniones y experiencia. Por lo tanto, se considera que el primer paso para poder tomar decisiones en base a información objetiva es modificar la cultura organizacional, ir de una estructura basada en sensaciones e intuiciones a una que sustenta sus decisiones en la capacidad de gestionar por mediciones y datos de diferentes tipos y alcances. Es decir, no es tanto la tecnología en sí misma, sino más bien las capacidades organizativas las que impulsan el éxito.

Con respecto a aspectos de la actual gestión organizacional en relación al análisis de datos, los resultados coinciden con el trabajo de Tovar (2017): a) La minoría asegura tomar decisiones en base a datos recolectados (Ver entrevistas O3/E3 y O5/E5 en Anexos), mientras que la mayoría indica que prioriza la intuición y experiencia previa b) Mitad de los participantes utilizan redes sociales de manera activa, como forma de contacto con el cliente y estrategia de marketing c) Con respecto al uso de software para almacenamiento de datos, si es que se utiliza, coincide que la mayoría sólo utiliza Excel del Paquete de Office.

En relación al primer punto de coincidencia en las investigaciones (a), Tovar (2017) afirma que los empresarios que lideran PyMes sobrevaloran la experiencia,

⁶ Este estudio cobra relevancia por ser el Business Intelligence (BI) y Analytics herramientas para la gestión de datos, incluyendo el big data, y que las empresas estudiadas son, al igual que en este trabajo, PyMes.

repetiendo modelos exitosos previos sin dar relevancia a los cambios de contexto que ocurren en las empresas. Así mismo, su conocimiento y comprensión del entorno constituye un recurso clave para mantener la ventaja competitiva, por lo que experimentan procesos de toma de decisiones incrementales, iterativos y no lineales, basados en información incompleta y guiados por corazonadas. A diferencia de las grandes empresas, las decisiones son generalmente tomadas en base a experiencias previas e intuición, dejando de lado los datos y estadísticas que podrían marcar una diferencia en los resultados obtenidos.

Entre algunos factores que inciden en la escasa utilización de datos para tomar decisiones en las PyMEs se resalta: la costumbre histórica de toma de decisiones basadas en experiencias previas, poco uso de bases de datos relacionales para el almacenamiento de los datos, existencia de datos poco tratados que no agregan valor al proceso, utilización limitada de las redes sociales (con foco en el contacto con el cliente), entre otros. Esto podría explicar la minoría de organizaciones de esta investigación que se considera trabajan bajo un enfoque de small data.

Pareciera que, debido a que son tan discretos, tan obviamente disponibles, los pequeños conjuntos de datos a menudo no reciben la prioridad que se merecen. Resulta notorio que las empresas cuentan con datos que no son aprovechados y que reconocen que, una vez tratados adecuadamente, generarían valor al momento de decidir. La autora considera que trabajar para reunir los datos, organizar los que se dispone, correlacionar y ejecutar análisis adecuados y de valor es una de las cosas más importantes que puede hacer un hotel moderno. En este sentido es necesario un salto cualitativo y no, como en general se considera, cuantitativo. Es decir, no debería ser una cuestión de tamaño, sino de mentalidad. Esta colectividad de organizaciones posee la posibilidad de aprovecharlo para lograr una mejora del servicio que brinda y mayor sostenibilidad en el tiempo, atento a los cambios que ocurren en su entorno, para poder conocer al cliente y entender por qué actúa de una determinada forma u otra. De hecho, remitiendo a la experiencia cálida y cercana que caracteriza a la mayoría de las organizaciones de la investigación, permitiría lograr una mayor personalización y una toma de decisiones más oportuna y eficaz.

Se cree necesaria esta transformación en el contexto particular de la hotelería, donde los turistas “inteligentes” han cambiado la manera de comunicarse e interactuar, conectados de forma constante e hiperinformados, que buscan un servicio personalizado

y una experiencia auténtica, entre los que se aprecia la distancia en clave digital con generaciones anteriores. Las organizaciones deben estar atentas a estos cambios que quizás hoy no se hacen muy evidentes entre sus huéspedes habituales, pero que sí podrían caracterizar a los de los próximos años, y, por lo tanto, se considera que deben prepararse para dar una respuesta estratégica y diferencial, siendo quizás el small data un camino para ello.

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, se recomienda a estas organizaciones capacitarse en gestión de datos, para poder reconocer qué aporte podría brindar este tipo de herramientas, qué aplicaciones concretas en su cadena de valor podría resultar en una mayor competitividad y qué cambios debería realizar para aprovechar de manera óptima, considerando que, aunque la escala sea pequeña, podría resultar en un gran beneficio: mayor eficiencia, mayor conocimiento del cliente, mejora de su experiencia, identificación de nuevos segmentos de mercado, creación de nuevos servicios, entre otros. Es fundamental cuestionarse la forma actual de tomar decisiones y de actuar en cada proceso de la empresa para vislumbrar algún punto de mejora donde la utilización de datos pueda marcar alguna diferencia y apropiarse de esta innovación para que acompañe y potencie la identidad y las ventajas competitivas de cada organización en particular.

¿Hacia dónde evolucionará el big data en el turismo? En esta investigación se incluyó uno de sus horizontes: territorios rurales inteligentes, un modelo sostenible tanto económicamente, social y medioambientalmente que tiene como principal valor el crecimiento estratégico para lograr una mejora de calidad de vida de los habitantes, ayudándose principalmente de las nuevas tecnologías, y que es capaz de atravesar cualquier ámbito, incluido el turismo. En consecuencia, el big data se convierte en este contexto en un potenciador del turismo porque permite a los entornos rurales conocer mejor al turista y ofrecerle los servicios que necesita, consolidando al destino turístico y haciéndolo más competitivo.

Se constata en la literatura académica sobre la temática lo que los hoteles de este trabajo indicaron como requisito para poder llevar adelante un proceso de esta envergadura: una gobernanza basada en la colaboración público-privada. En este sentido, es fundamental la existencia de la prioridad y voluntad política nacional y provincial para lograr un avance sostenido del sector turístico. Frente a este desafío surgen las siguientes

preguntas: ¿se encuentra Argentina en condición de aprovechar los beneficios que promete esta nueva fase de sociedades basadas en el conocimiento? Si el análisis de big data requiere de una base tecnológica ¿está el país apto para dar respuesta a esta exigencia? ¿Cómo impacta el escaso desarrollo local de infraestructura de alta complejidad? (Malvicino y Yoguel, 2014).

La autora cree que, a pesar de la evidente complejidad del desarrollo de un territorio rural inteligente y los retos para lograrlo, es recomendable evaluar la posibilidad, identificando las oportunidades y beneficios que produciría, y entendiendo que las aplicaciones de estas herramientas pueden adaptarse a las necesidades y escala que se requiera. En un contexto de transformación tecnológica a nivel global, se debería apostar por una participación estratégica e inteligente como destino turístico.

Puede observarse que los resultados del apartado “Big Data y territorio rural inteligente” no responden a un objetivo específico, pero sí a la intención de incorporar un enfoque de sostenibilidad a la investigación (en el marco de la obtención del título de grado de la Licenciatura en Administración y del Certificado en Competencias de Sustentabilidad de la Universidad Siglo 21). Su inclusión se vuelve un punto fuerte y original de la investigación, integrando la gestión, la sostenibilidad y tecnología, en un momento de la historia global donde urge repensar nuevas formas de actuar y relacionarnos como sociedad en el planeta.

Otra gran fortaleza de este trabajo es la especificidad de la muestra, integrada sólo por hoteles rurales de Córdoba. De este modo, se busca lograr un aporte contundente y enfocado sobre el sector, entendiendo que la incorporación de nuevas tecnologías debe responder a sus necesidades y problemáticas particulares. Se comprende que la generación de conocimiento acerca de esta temática podría resultar en innovaciones eficaces para la actividad. Se destaca además la originalidad de realizar el estudio de una herramienta tecnológica en un ámbito rural, nociones que muchas veces parecen contradictorias. El tipo de entrevista abierta permitió descubrir cuestiones no planificadas que enriquecieron la calidad del trabajo. Sin embargo, se indica que puede existir un sesgo de los resultados, en la necesidad de categorizar ciertos aspectos. No obstante, algunas comparaciones al interior del corpus y con respecto a los antecedentes en otros contextos, permitieron hacer conjeturas sobre la especificidad de la transformación del sector.

Por otro lado, una de las mayores limitaciones de este trabajo ha sido el tamaño pequeño de la muestra, explicado por el tiempo acotado para el desarrollo de las entrevistas, al tamaño del sector estudiado y a la coyuntura actual de aislamiento debido al COVID-19: La actividad hotelera se encuentra parada, por lo que la comunicación con esas organizaciones se dificultó y el ánimo de gerentes para disponer tiempo para una entrevista de este tipo de trabajos no es óptimo; a lo que se sumó, los incendios sufridos en la provincia de Córdoba durante este tiempo. Además se indica que es posible un sesgo en las respuestas de los participantes debido a que fue necesario realizar una breve ejemplificación del big data por parte de la entrevistadora, por su desconocimiento de la herramienta, pero que, igualmente, permiten vislumbrar sus percepciones, necesidades y objetivos.

Se entiende que sería útil poder repetir el estudio en un tiempo futuro para poder detectar algún tipo de avance o cambio con respecto al conocimiento y al nivel de incorporación de estas herramientas, para además desarrollar trabajos comparativos. Se listan a continuación otras líneas temáticas de investigaciones futuras que se consideran relevantes e interesantes en concordancia a los objetivos de este trabajo:

- 1) Relación entre las variables: empresas familiares, PyMes, gestión de datos e incorporación de tecnologías. Desarrollar estudios en base a diferentes combinaciones de estas variables para identificar si existe algún tipo de correlación que explique el menor o mayor uso de datos para la toma de decisiones y que posibilite identificar oportunidades para mejorar la competitividad de este tipo de organizaciones mediante la gestión de datos.
- 2) Small data en el sector hotelero: En esta investigación se ha realizado una primera aproximación a este enfoque de pequeños conjuntos de datos, por lo que se considera óptimo centrar el estudio sobre el mismo, sus características, beneficios, límites y posibles aplicaciones, para luego investigar su real utilización en organizaciones hoteleras y realizar comparaciones entre aquellas que disponen o no de este tipo de soluciones.
- 3) Open data para el turismo: Estudiar las oportunidades que genera el open data para la gestión de un destino turístico y para la competitividad de las organizaciones
- 4) Aplicaciones del big data con un enfoque sostenible en territorios rurales: Identificar soluciones concretas para la sostenibilidad de zonas rurales basadas en

big data, incluidas aquellas relacionadas con el turismo, que hayan impacto en la mejora de calidad de vida de sus habitantes.

Finalmente, se cree necesario comprender al big data, situándolo en el contexto de la cuarta revolución industrial, no sólo como una herramienta o solución tecnológica, sino también como un fenómeno social, cultural y epistémico. Como lo expresan Weill y Woerner (2018), se entiende que la transformación digital no se trata sólo de tecnología sino especialmente de cambio. Cobran relevancia no sólo los ajustes y modificaciones que deben liderar las organizaciones para poder adaptarse a este contexto, sino también las consecuencias que una tecnología produce en todo ámbito humano (social, económico, ambiental, etc), qué cambios y transformaciones positivos y negativos conlleva.

Se pueden identificar en la literatura tres diferentes lecturas acerca del rol del big data: 1) optimista: en base a la mejora de la eficacia y eficiencia de las organizaciones, la creación de nuevas oportunidades de negocio y las soluciones a problemas sociales y ambientales, se considera que el big data produce un cambio positivo en la sociedad 2) pesimista: cree que es una moda pasajera y que no presenta en la realidad las virtudes adjudicadas o que incluso puede constituir una forma de violación a la libertad individual y a la privacidad 3) crítica: se distinguen oportunidades pero, al mismo tiempo, se señala la existencia de requerimientos, límites y procesos que deben acompañar la herramienta para que beneficie a la sociedad.

Como conclusión, la autora coincide con esta tercera lectura y considera que, siendo el big data una herramienta y temática en boga, es preciso realizar un estudio crítico del mismo, comprendiendo sus limitaciones y eficacia real, para desarrollar la consecuente creatividad e innovación para poder aprovechar sus beneficios y responder a las verdaderas necesidades de las organizaciones y que resulte, además, en un genuino aporte para la sociedad.

Referencias

- Alcaíno, M., Ruiz, V., Arenas Miranda, F. y Gutiérrez, B. (2015). Modelo de negocios basados en datos: desafíos del Big Data en Latinoamérica. Tesis de grado Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración, Universidad de Chile. Santiago, Noviembre 2015.
- Baggio, R. (2016) Big Data, Business Intelligence and Tourism: a brief analysis of the literature. *IFITTalk@ Östersund: Big Data & Business Intelligence in the Travel & Tourism Domain*. Östersund (SE), Abril 2016.
- Ballestar de las Heras, M. (2018). Análisis del comportamiento del consumidor en comercio electrónico mediante técnicas y metodologías Big Data. Tesis doctoral, Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Becerra, G., Montironi, N., D'Angelo, G., y Zanellato, O. (2019). Las empresas de viajes y turismo de la Ciudad de Buenos Aires frente al desafío del big data. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E24), 444-454.
- Fernández-Alcantud, A., López-Morales, J. M., Moreno-Izquierdo, L., Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A., and Such-Devesa, M. J. (2017). Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el know how turístico español. *Estrategia e Internacionalización de la empresa turística*, 894, 137-150.
- Fuchs, M., Höpken, W. y Lexhagen, M. (2014). Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations—A case from Sweden. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(4), 198-209.
- HECK, E. V. (2019). Big data and disruptions in business models. *Revista de Administração de Empresas*, 59(6), 430-432.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). Administración Estratégica. Canadá: South-Western.
- Malvicino, F., y Yoguel, G. (2014). Big data: Avances recientes a nivel internacional y perspectivas para el desarrollo local. Documento de Trabajo. Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia Tecnología e Innovación (CIECTI-MinCyT). Buenos Aires.
- Marr, B. (2015). Big Data: Using Smart Big Data, Analytics and Metrics to Make Better Decisions and Improve Performance. United Kingdom: John wiley & sons Ltd.

- Mazieri, M. y Soares, E. (2016). Conceptualization and theorization of the Big Data. *International Journal of Innovation (IJI Journal)*, 4(2), 23-41.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. Nueva York.
- Porter, M. y Heppelmann, J., (2015). “How Smart, Connected Products Are Transforming Companies”. *Harvard Business Review* (Octubre, 2015) pp.96–112, 114
Recuperado de <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business
- Tovar, C. (2017). Investigación sobre la Aplicación de Business Intelligence en la Gestión de las Pymes de Argentina. *Palermo Business Review*, 15, 79-97.
- Waller, M. A., y Fawcett, S. E. (2013). Click here for a data scientist: Big data, predictive analytics, and theory development in the era of a maker movement supply chain. *Journal of Business Logistics*, 34(4), 249-252.
- Weill, P., y Woerner, S. (2018). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Harvard Business Press.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas.

Otra bibliografía consultada

- Alharthi, A., Krotov, V., y Bowman, M. (2017). Addressing barriers to big data. *Business Horizons*, 60(3), 285-292.
- Camargo-Perez, J. A., Puentes-Velasquez, A. M., y Sanchez-Perilla, A. L. (2019, November). Integration of big data in small and medium organizations: Business intelligence and cloud computing. *In Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1388, No. 1, p. 012029). IOP Publishing.
- Cardona, C. R. (2013). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.
- Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., y Giner Sánchez, D. (2018). Open Data y turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes. *Investigaciones Turísticas* (15), pp 49–78
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Correia, A., Kozak, M., y Ferradeira, J. (2013). From tourist motivations to tourist satisfaction. *International journal of culture, tourism and hospitality research*.

- Cruz Estrada, I., Miranda Zavala, A. M., y Lobo Rodríguez, M. O. (2019). Innovación mediante las TIC: Retos y oportunidades en las empresas turísticas de Puerto Nuevo, Baja California. *El periplo sustentable*, (36), 372-401.
- Darin, S. (2018). La gestión de destinos turísticos basado en datos: Big Data y laboratorios de innovación abierta. *Écosystèmes d'innovation ouverte et disruptive* (18/19):7-16
- Del Vecchio, P., Mele, G., Ndou, V., y Secundo, G. (2018). Open innovation and social big data for sustainability: evidence from the tourism industry. *Sustainability*, 10(9), 3215.
- Femenia Serra, F., y Navarro Ruiz, S. (2018). Identificación de fuentes de datos para la construcción de un nuevo enfoque de planificación de destinos inteligentes. *XX Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo AECIT*, pp. 21-23.
- Francisco, E. D. R., Kugler, J. L., Kang, S. M., Silva, R., y Whigham, P. A. (2019). Além da tecnologia: Desafios gerenciais na era do Big Data. *Revista de Administração de Empresas*, 59(6), 375-378.
- Galbraith, J. R. (2014). Organizational design challenges resulting from big data. *Journal of Organization Design*, 3(1), 2-13.
- Hidalgo, A., León, G. y Pavón, J. (2002) La Gestión de la Innovación y la tecnología en las organizaciones. Pirámide.
- Ivars-Baidal, J., y Rebollo, J. F. V. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *BAGE: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (82), 7.
- Ivars-Baidal, J., Solsona Monzonís, F. J., y Giner Sánchez, D. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, vol. 62/2 327-346
- Ko, C. H. (2018). Exploring big data applied in the hotel guest experience. *Open Access Library Journal*, 5(10), 1-17.
- Lamelas, J. V. C. (2017). Revolución Big Data en el turismo: Análisis de las nuevas fuentes de datos para la creación de conocimiento en los Destinos Patrimonio de la Humanidad de España. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 2(2), 23-39.

- Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., y Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301-323.
- Macada, A. C. G., Brinkhues, R. A., y FREITAS JUNIOR, J. C. D. S. (2019). Information management capability and big data strategy implementation. *Revista de Administração de Empresas*, 59(6), 379-388.
- Mora, L. N., Gras, J. M. G., y Dolado, A. R. (2014). Replanteando Modelos de Negocio en Turismo gracias al Big Data. *Revista de análisis turístico*, 35, 1-12.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., y Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks: Sage.
- Sa, M. L. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., y Joo, J. H. A. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74.
- Santana Turégano, M. Á., y Hernández Fernández, N. Y. (2020). Medición de impactos y planificación turística: ¿tecnología o política? *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (1), 61-78.
- Talón-Ballester, P., González-Serrano, L., Soguero-Ruiz, C., Muñoz-Romero, S., y Rojo-Álvarez, J. L. (2018). Using big data from Customer Relationship Management information systems to determine the client profile in the hotel sector. *Tourism Management*, 68, 187-197.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., y Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130.
- Xu, F., Nash, N., y Whitmarsh, L. (2020). Big data or small data? A methodological review of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(2), 144-163.
- Yadegaridehkordi, E., Nilashi, M., Shuib, L., Nasir, M. H. N. B. M., Asadi, S., Samad, S., y Awang, N. F. (2020). The impact of big data on firm performance in hotel industry. *Electronic Commerce Research and Applications*, 40, 100921.

Anexos

Modelo de consentimiento informado de participante de investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá.

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (Email: XXX; Celular: XXX), y puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.

Firma del participante:.....

Nombre y apellido:.....

DNI:.....

Fecha:.....

Ciudad:.....

Consentimientos informados firmados por los participantes

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá.

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (En [redacted]) y puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.

Firma del participante: [redacted]

Nombre y apellido: [redacted]

DNI: [redacted]

Fecha: [redacted]

Ciudad: [redacted]

Participante 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (En [redacted]) puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.

[redacted]

Firma del participante _____

Nombre y apellido: M. [redacted]

DNI: [redacted]

Fecha: [redacted]

Ciudad: [redacted]

Participante 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez trascrita, la grabación se destruirá.

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol [REDACTED] y puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.



Firma del participante:

Nombre y Apellido: A [REDACTED]

DNI: [REDACTED]

Fecha: [REDACTED]

Ciudad: [REDACTED]

Participante 3

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá.

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (En [redacted]) y puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.

Firma del participante:..... [redacted]

Nombre y apellido:..... [redacted]

DNI:..... [redacted]

Fecha:..... [redacted]

Ciudad:..... [redacted]

Participante 4

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá.

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (En [redacted]) puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.

Firma del participante:..... 

Nombre y apellido:..... F [redacted]

DNI:..... [redacted]

Fecha:..... [redacted]

Ciudad:..... [redacted]

Participante 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI: 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacerle saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá.

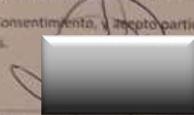
La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (Ejemplo: [redacted]) o [redacted] y puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me emitirá su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.

Firma del participante: 

Nombre y apellido: 

DNI: 

Fecha: 

Ciudad: 

Participante 6

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá.

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (En [redacted]) puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas.

Firma del participante:..... [redacted]

Nombre y apellido:..... [redacted]

DNI:..... [redacted]

Fecha:..... [redacted]

Ciudad:..... [redacted]

Participante 7

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPANTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada por Sol Inaudi, DNI 93867707, estudiante de la Universidad Siglo 21 de la ciudad de Córdoba, Argentina con el objetivo de realizar un manuscrito científico como Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración en el año 2020.

Acepto participar libre y voluntariamente en una entrevista conducida por ella, donde me hará preguntas referidas a la gestión de datos en el sector turístico durante aproximadamente 40 minutos. Si alguna pregunta me parece incómoda, podré hacérselo saber a la entrevistadora o no responderla. Lo conversado será grabado, de modo que Sol pueda luego transcribir la entrevista. Una vez transcrita, la grabación se destruirá.

La información que se obtenga de mi entrevista será parte del manuscrito científico, será codificada usando un número de identificación (Ejemplo: Participante 1, Empresa 1) y, por lo tanto, será anónima. No se la usará para ningún otro propósito fuera del de esta investigación sin mi consentimiento.

En ningún caso se incluirán en el manuscrito datos que permitan mi identificación ni la de la empresa en la cual trabajo. Éstos se tratarán de forma confidencial y sólo podrán tener acceso a los mismos Sol Inaudi y el equipo docente que guía esta investigación.

Puedo hacer preguntas sobre la investigación y mi participación en la misma en cualquier momento contactando a Sol (En [redacted]) y puedo retirarme de la misma cuando así yo lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que no obtendré ninguna recompensa económica por mi participación. Al finalizar el manuscrito, Sol me enviará su Trabajo Final de Grado a mi email o celular.

He leído y comprendido este Consentimiento, y acepto participar en esta investigación según las condiciones aquí establecidas,

Firma del participante:.....

Nombre y apellido:.....

DNI:.....

Fecha:.....

Ciudad:.....

Participante 8

Guión de entrevista

Gestión y Análisis de Datos: Indicios actuales en la empresa

- En general, ¿dirías que toman las decisiones en base a opinión e intuición? ¿O hacen algún tipo de análisis de información? ¿En qué áreas o procesos? ¿Cuán importante y necesario lo consideras? Indique qué tipo de herramientas y fuentes utiliza para obtener datos relevantes de su negocio (destino, clientes, etc.)
- ¿Se preocupan por conocer mejor a sus clientes (actuales y potenciales)? ¿Llevan algún tipo de registro de datos de los huéspedes? De sus estadías y las interacciones antes, durante y después. ¿Qué uso tienen esos registros? ¿Cuál es la frecuencia de uso y análisis?
- ¿Cuentan con algún sistema de evaluación de los huéspedes con respecto a sus estadías? Algún formulario o páginas como Tripadvisor ¿Están atentos en tiempo real o con qué frecuencia lo revisan y analizan?
- Con respecto a la promoción del hotel, ¿realizan algún tipo de promoción o es por boca a boca? ¿Cómo determinan a que público destinarla?
- ¿Realizan algún esfuerzo para conocer a su competencia? ¿Cómo?
- ¿Tienen página web o alguna red social? ¿Cuál? ¿Qué utilidad le dan? ¿Con qué frecuencia? ¿Hacen un seguimiento de sus seguidores (fotos, comentarios, consultas), posibles clientes, competencia, tendencias? ¿Utilizan las analíticas de IG, Facebook o su página web?
- ¿Qué lugar ocupa la innovación en la cultura organizacional de tu empresa?
- ¿Cómo calificaría la situación de su empresa a nivel tecnológico? ¿Poseen algún sistema de información para la gestión? ¿Han realizado algún tipo de inversión para adoptar técnicas de análisis de datos?
- ¿Qué tipos o fuentes de información que actualmente no utiliza o no está en condiciones de explotar considera de mayor interés?

Big Data: Comprensión y proyección

- ¿A qué asocias el concepto de Big Data? ¿Qué es y para qué es utilizado? ¿Conoces alguna aplicación en el turismo?
- Imagina que pudieras acceder a la información sobre los extranjeros y argentinos que entran a la provincia, sobre su recorrido, alojamiento (duración de estadía, tipo de

hotel, zona), visitas, gastos, preferencias y búsquedas, hacer un cruzamiento de todos estos datos y poder analizarlos para describir la situación actual y hacer predicciones.

-¿Cómo crees que tu negocio se beneficiaría de una solución Big Data? ¿Cree que el Big Data resuelve alguna de las necesidades de su negocio, dentro del sector turístico?

- ¿Qué cambios deberías implementar en tu organización para aprovecharlo, en cuanto a recursos, competencias, procesos, planificación?

-¿Crees que tu empresa o el destino turístico están preparados actualmente para aprovechar el potencial del big data? ¿Qué dificultades piensa que puede encontrarse para incorporarla? ¿Qué requisitos debe cumplir una empresa o destino turístico para maximizar las oportunidades que presenta el Big Data?

-¿Lo consideras necesario, útil, factible?

Big data y desarrollo local sostenible: Comprensión y proyección

- Plantear caso real de destino turístico rural inteligente

-¿Sabes que es el desarrollo sostenible? ¿Conoces los ODS?

-¿Puedes visualizar algo similar al caso presentado en el pueblo del hotel? ¿Qué beneficios traería al hotel y al pueblo local? ¿Qué sería necesario para poder implementarse? ¿Cómo deberían adaptarse? ¿Qué impedimentos encuentras para que se realice actualmente o en futuro próximo?

Entrevistas realizadas

O1/P1: Entrevista de Organización 1 – Participante 1

E1⁷: En forma general, ¿qué elementos tienen en cuenta para tomar las decisiones?

E2: El hotel es una empresa familiar. Ahora son 3 las cabezas del hotel, se incorporó otro familiar y estamos en una nueva etapa... Además tenemos una chica que está en La Plata que maneja las redes haciendo publicaciones en Facebook e Instagram, pero las consultas las contestamos nosotros. El hotel trabaja mucho con el cliente, tenemos clientes de muchos años (15-20 años), a ellos se les da prioridad siempre aunque también hay público nuevo. Se trabaja mucho del boca en boca, por recomendaciones de los clientes. Los clientes de siempre son más grandes, entonces después vienen sus hijos, sus nietos y así.

E1: Con respecto a las redes sociales ¿Las aprovechan para hacer algún tipo de análisis?

E2: Sí, la chica que maneja eso sí. Hace un año atrás no usábamos las redes, se tomó la decisión de sumar a esta chica. Lo que vemos nosotros es que hay muchas familias de Buenos Aires que nos siguen y mandan consultas.

E1: ¿Tienen abierto todo el año o por temporada?

E2: Todo el año

E1: ¿Llevan un registro de la estadía de los huéspedes? En cuanto a las necesidades, las actividades que realizan.

E2: La mayoría de nuestros clientes se manejan con nosotros por mail. Lo que vemos, por ejemplo, es el consumo de WiFi, porque en esta zona no hay mucha señal. Tenemos 3 modems que no dan abasto. Ahora contratamos a un técnico que va a ampliar toda la red para que tengan mayor conectividad.

E1: ¿Cómo registran la devolución de los clientes? ¿Hacen encuestas o usan TripAdvisor, por ejemplo?

E2: No hacemos encuestas, leemos las reseñas de Google. El dueño del hotel se acerca a los clientes y habla con ellos, está muy atento a eso.

E1: ¿Tienen diferenciado el tipo/perfil de clientes que van?

E2: No, lo vemos cuando el cliente llega. Lo vamos viendo en el momento.

E1: ¿Cómo entendés la innovación? ¿La ves reflejada en la empresa?

E2: Para mí innovación es lo nuevo, este año se incorporó el yerno de los dueños a la empresa que nos abrió un poco más la cabeza y nos ayudó a hacer cambios. La temporada

⁷ E1: Entrevistadora E2: Entrevistado

pasada hacíamos todo en papel y este año implantamos el Mini hotel que es un programa para hoteles que nos capacitamos para usarlo, además se compraron tablets para los mozos. El hotel es muy antiguo, ahora cambiaron toda la galería que es bastante amplia. El año pasado agregaron gas natural, muchas cosas que se necesitaba que se hicieran.

E1: Con respecto a los costos ¿Hacen algún tipo de análisis?

E2: Los dueños están en La Plata, nosotros acá armamos una lista de las cosas que necesitamos con los precios y se los mandamos y ellos ven si se compra acá o en Buenos Aires. En marzo hicimos un balance de los costos y gastos del hotel en sí.

E1: ¿Alguna vez han escuchado el término es Big Data? (Se suma una tercera entrevistada)

E2 y 3: No, nunca lo hemos escuchado.

E1: Les voy a plantear una situación hipotética: imaginen que pudieran acceder a información sobre todos los extranjeros, argentinos, cordobeses que entran o quisieran venir a la provincia de Córdoba, sabiendo qué tipo de alojamientos les gusta, cuántas noches se alojan en cada lugar, qué tipo de actividades hacen, cuánto están dispuestos a pagar, qué buscan en Facebook, Google e Instagram. Se hace un cruzamiento de todos estos datos, los analizamos y puedes tener toda esta información en un tablero, por ejemplo. ¿Qué beneficio creen que traería a su hotel? ¿Lo usarían?

E1: Sí, obvio que lo usaríamos para ver qué es lo que le gusta a la gente y qué está buscando.

E2: ¿Qué cambios deberían hacer en su empresa para poder aprovecharlos?

E3: Es como una base de datos de los gustos de cada persona, sería fantástico para poder enfocar los servicios del hotel. Podrías ampliar el servicio y enfocarte para mejorar ciertos puntos para un cierto mercado y poder enfocar bien los servicios.

E1: ¿Qué beneficio le encuentran?

E3: La mayoría de las personas que vienen, se fidelizan, y terminan siendo cotidianos y hasta se vuelven amigos de los dueños, por eso conocemos sus gustos, por la convivencia misma de las temporadas que compartimos. Si con esto pudiéramos conocer los gustos de las personas nuevas que vienen acá sería mucho más fácil y más positivo para los servicios que el hotel brinda.

E1: Les muestro un video breve de Telefónica que realizó un proyecto inteligente (con big data) en una zona rural. ¿Se imaginan algo así en Traslasierra?

E3: En Traslasierra sí, pero creo que todo lo que es hotelería en este sector no está tan actualizado con respecto a la tecnología. Acá hay mucha población mayor que no tiene tanto conocimiento de tecnología. Yo soy de Mina Clavero y veo que hay personas del rubro de la hotelería que sí maneja más programas y usan más las redes. Nos falta un poco más pero sería muy positivo.

E1: ¿Qué beneficios creen que podría traer al pueblo en sí, al desarrollo del lugar?

E3: Sería genial. Traería desarrollo, básicamente. Se podría ampliar la gama de servicios que tenemos y enfocar. Tenemos muchos recursos en la zona pero no están enfocados de manera correcta, por eso el turismo es solamente en un sector del año, para ciertas edades. Si estas herramientas poder enfocar los recursos que tenemos, escasos del pueblo se llegan a acoplar con lo que ya sabemos, el turismo se puede ampliar un poco más, y ampliar la temporada.

E1: ¿Qué necesidad le ven al hecho de adaptarse a toda esta tecnología y hacer análisis de datos?

E3: Nuestros jefes son mayores de 70 años, y si bien tienen una mente bastante abierta con respecto a la tecnología, tienen escasas herramientas. Ellos manejan hace mucho el hotel y después de mucho tiempo recién este año tienen una aplicación para poder realizar reservas, es decir, actualizar de manera tecnológica todo el sistema hotelero. Considero que la tecnología ya no es una opción, si querés crecer te tenés que adaptar a eso. La gente adulta necesita este acompañamiento para poder adaptarse. A muchas empresas familiares les cuesta tomar una empleada administrativa por ejemplo, sienten que desligan esa confianza, La mayoría son empresas familiares y tenés que ser un familiar para trabajar ahí. La confianza es todavía la base de la empresa o del hotel acá en Traslasierra, por eso les cuesta implementar todo este tipo de herramientas innovadoras que son muy positivas. Creo que si funcionaría de manera excelente si hay una buena capacitación del tema.

O2/P2: Entrevista de Organización 2 – Participante 2

E1: ¿Cómo dirías que toman las decisiones? ¿Intuición, experiencia, datos, qué tenés en cuenta?

E2: Particularmente en nuestro caso, la empresa funciona hace 80 años y nuestra gestión empezó hace 30 años con nuestra familia, con la posibilidad de tener caja propia. Hay un

plan ambicioso de inversiones que se va logando en base a esa caja propia. Al tener un perfil muy maduro en dos productos diferentes: familias con niños en temporada alta, todo incluido, 7 noches, y corporativos y grupos el resto del año, uno toma las decisiones en función de lo que la misma clientela te va orientando. No uso ningún tipo de datos, y al ser un negocio bastante particular no hago promoción de ningún tipo, tenemos sistemas manuales de sugerencias de clientes, listados de prioridades, etc. No usamos datos externos sino más bien la comunicación con el cliente habitual.

E1: ¿Cómo logran conocer a sus clientes?

E2: Este tipo de turismo rural y personalizado hace que la clientela regrese, el contacto directo es continuo. Tenemos un público compuesto por un 80% de reincidentes y un 20% nuevos. Tiene su parte peligrosa y negativa... pero la sangre se va renovando. Es un lugar de reencuentros. Tenemos un formulario que habla de la experiencia del cliente por rubros: habitación, limpieza, qué agregarías, etc. Pero la gente a veces no llena el formulario porque les da pena (porque sabe que le ponemos alma, corazón y vida) y las sugerencias surgen de una manera informal mediante una charla. Esas sugerencias las anotamos y después las discutimos en reuniones, para decidir si es válido o prioritario.

E1: ¿Qué uso tienen las redes sociales y la web, en general?

E2: Hay un quiebre antes y después de la cuarentena. Tenemos una página web bastante fea (a propósito), un Instagram y un Facebook desactualizados. Y hasta ahora había sido a propósito. La tasa de ocupación en la temporada siempre fue muy buena y fuera de temporada con los corporativos facturamos cada día más. El negocio así funciona muy bien y la estrategia comercial por detrás había sido a propósito. Pero ahora me encuentro ante esta situación nueva, donde no sé si mis clientes de Buenos Aires vienen o tengo que trabajar con el mercado cordobés, con el cual no trabajamos... Con esta incertidumbre total posiblemente tengamos que actualizar y tener listo el plan b y tener presencia en redes. Sólo en 3 ocasiones use Facebook (por el rango etario) para hacer promoción en redes sociales. Sé el potencial que tienen esas herramienta y nos fue muy bien. Todas las demás veces no lo hemos necesitado, pero quizás ahora sí.

E1: Con respecto a conocer la competencia ¿Existe algún interés en eso? ¿Lo hacen?

E2: Dentro de lo que es el turismo rural nosotros estamos focalizados en algo muy particular que es la familia con niños, entonces en lo que es familias con niños donde el niño es protagonista no hay mucha competencia. En estancias más bacanas ahora se está

advirtiéndolo que hay un público que no están aprovechando: el niño rompe, pero también paga. El niño es el más fiel de los clientes, es el que define las vacaciones. Si sabemos quiénes están en Córdoba, sí evaluamos, sí averiguamos las tarifas que van a cobrar la próxima temporada. Pero al tener un público cautivo y muy fiel, que está dispuesto a pagar más tenemos otro margen.

E1: ¿Hacen algún registro de los costos y ganancias?

E2: Sí, está bastante aceitado. Todo el sistema de stock es manual, el sistema de las habitaciones que hay que hacer manual también pero todo lo que es presupuesto y costos está perfectamente estudiado. Numéricamente este último tiempo ha sido muy bueno, excepto este año.

E1: ¿Usan software para análisis?

E2: Nos han querido ofrecer paquetes de sistemas para hoteles, pero son para hoteles con otra capacidad y estructura. Fuera de los costos y números que está ideado por nosotros y para nosotros, es manual y es parte de la cultura en donde estamos.

E1: ¿Qué entendés por innovación y qué lugar tiene en tu empresa?

E2: Es un término muy amplio, lo relaciono a lo tecnológico, mejora de servicios, el replantearse nuestro público y qué podríamos agregar... Continuamente tenemos listas de cosas para mejorar a nivel infraestructura, servicios, novedades. Son pequeñas cosas, todos los años te matás buscando qué detalles agregar, aunque sean simples. Eso no quiere decir que no tengamos más cosas que mejorar en infraestructura y servicios, somos conscientes de ello y los queremos mejorar. A nivel de corporativos y grupos veníamos muy bien, la idea es cada año tener más días de ocupación para dar trabajo a las personas que trabajan con nosotros. Es muy difícil lograr cambios a nivel recurso humano, uno está acostumbrado a hacer las cosas siempre igual por 30 años. Más con personas que no están dispuestas a cambiar tan fácilmente, por la cultura del serrano y uno también es conserva a nivel empresarial, de los socios por cuestiones de generación y personalidades, Pero está todo encaminado.

E1: ¿Conocés el término es Big Data?

E2: No, ni idea.

E1: Te voy a plantear una situación hipotética: imaginá que pudieras acceder a información de todos los extranjeros, argentinos, cordobeses que entran a la provincia, particularmente al departamento de Santa María, saber qué intereses tienen, qué buscan

en internet, qué tipo de alojamientos, qué actividades les gusta hacer, cuánto están dispuestos a pagar. Todos estos datos se cruzan, se procesa y se analiza y así se puede describir la situación en tiempo real y realizar predicciones. ¿Creés que tu negocio en particular se podría beneficiar de algo así? ¿Qué potencial le ves?

E2: Contra el mercado de familia con niños no lo plantearía, porque el negocio está madurísimo y cierra, no lo veo necesario, tengo margen para subir la tarifa y sé que se llena, la gente la pasa bien y se produce una magia muy particular. No lo necesitaría para eso. Pero sí lo usaría para temporada baja, sabiendo y estimando qué eventos hay, qué flujo de gente viene, qué servicios les puedo ofrecer. Siempre es bueno. Para nuevos negocios, un servicio nuevo o para hoteles nuevos que no saben cómo posicionarse, para reemplazar mi temporada baja por otros grupos. Siempre dentro del espíritu nuestro, sin hacer peligrar nuestro negocio estrella que son las familias con niños.

E1: ¿Pagarías por algo así?

E2: Sí.

E1: ¿Creés que tendrías que capacitar a personas para aprovechar la solución Big Data?

E2: Siento que no necesitaría capacitarme, si puedo disponer de un informe o tablero hecho por un tercero. No pondría mi tiempo para hacer algo que no sé. Creo que es útil, en ciertos aspectos necesario y más ahora en particular post Covid.

E1: Te paso el link de un video breve de Telefónica que realizó un proyecto inteligente (con big data) en una zona rural. ¿Lo ves como algo útil o factible en Argentina?

E2: Sí, lo veo como algo muy útil. Para que sea factible creo que tiene que haber una voluntad de arriba para abajo o abajo para arriba. En algún momento tuvimos una asociación de estancias que nos juntamos para hacer promociones y difusiones. Necesitás volumen... Pensamos compras conjuntas, hacer circuitos y muchas cosas pero por una cuestión de lejanía física, tecnologías y modalidades distintas (había algunas personas mayores) eso se disolvió. Pero el concepto me parece muy útil y no creo que haya alguien que diga que no. Útil para todos, porque creo que todo derrama y más en este sector donde la gente que labura es local. Creo que es útil a nivel agencia Córdoba tal vez, pero es difícil que alguna gestión te de bolilla. El turismo rural es tan chico, es la desventaja o ventaja de Córdoba es que tiene de todo y es muy difícil que se focalice en algo.

E1: A nivel empresarial ¿Hay conocimiento?

E2: Creo que mis colegas deben estar en la misma que yo. Pero a todos les puede interesar, incluso la idea podría aglutinar a Córdoba como destino, no cada pueblo particular. Lo creo útil e interesante, pero no se ha dado en este último tiempo la cohesión necesaria, no por falta de interés sino por falta de tiempo.

E1: ¿Qué rol podría tener el turismo y el Big Data en cuanto al desarrollo sostenible?

E2: El turismo me parece muy importante, el efecto derrame es enorme y el Big Data no sé.

E1: ¿Necesario te parece?

E2: Sí, totalmente. Más ahora, el Covid trae la incertidumbre de no saber qué tengo que vender, qué producto, a qué público, y no sólo en este próximo verano, sino en adelante. Con más razón vamos a necesitar estas herramientas.

O3/P3: Entrevista de Organización 3 – Participante 3

E1: ¿Cómo dirías que toman las decisiones? ¿Intuición, experiencia, datos, qué tienen en cuenta?

E2: Los datos son unas de las cosas que más importan hoy en día, especialmente para tomar decisiones. Sin dejar de lado la intuición, aparte con la experiencia o la consulta con colegas, terminás de redondear la decisión. Las dos los valoro mucho, la intuición y los datos. Pero me baso mucho en los datos.

E1: Con respecto a conocer a tu cliente, entendiendo cuál es su perfil ¿De dónde tomás los datos? ¿Cómo los analizás?

E2: No sólo somos un hotel, tenemos eventos, gastronomía (restaurants), deportes y venta de lotes. A veces un mismo cliente pasa por distintos lados. Nosotros tenemos un PMS⁸, un sistema en hotelería llamado Arion donde se reciben consultas, y antes de que venga el huésped ya sabes algunas cosas de él. Por ejemplo, lo que le piden a la secretaria (desde “Soy diabético” hasta “Quiero el diario todas las mañanas”) podés ir anotándolo en el sistema. Cuando viene ya lo podemos esperar con esas cosas. También durante su estadía cualquiera del personal puede identificar (repcionista, camarero, housekeeper, etc) va cargando estos datos respecto a sus preferencias, pedidos, quejas (“Le gusta el Campari”) al sistema. Cuando viene de nuevo el huésped, ya lo conocés. Por otro lado, antes

⁸ PMS (Property Management System) es un Sistema de Gestión Hotelero, es un aplicativo de software para automatizar la gestión de reservas, administración, consumos y costos, base de datos, control de estado de habitaciones, servicio de caja, entre otros.

pagábamos Channel Manager, un programa para vincular el sistema de reservas del hotel con otras páginas como Booking o Despegar, para no hacerlo de manera manual. Les disparo las tarifas y disponibilidades a todas. Cuando se reserva, se carga en el channel y de ahí a mi sistema, sino estarías todo el día, si fuera manual. Se paga en dólares, así que con la cuarentena tuvimos que buscar uno argentino. Así encontramos uno que vino con un CRM ⁹, que hace mucho buscábamos con las chicas de marketing y ventas, es buenísimo para la información del huésped o potencial cliente. A raíz de eso hay un solo perfil del cliente, y por ejemplo, si las chicas de ventas hoy le hicieron un evento y mañana le tomo una reserva voy a saber que pasó eso, cosa que antes no sabíamos. Podés sacar mejor información y cálculos para así poder potenciar tu venta el día de mañana.

E1: ¿Tienen algún sistema de evaluación de los huéspedes? ¿Qué importancia le dan?

E2: Algo que a mí me importa mucho es la calidad continua así que trabajamos mucho en eso. Cuando detectamos una queja, le das más bolilla que a las cosas buenas. Antes lo teníamos manual, en una tarjeta en la habitación que podías completar, pero ahora inmediatamente después de que se va el huésped, le llega una encuesta al celular con respecto a la estadía. Eso es alojamiento. En los restaurants lo teníamos manual y pidieron desde el directorio sacarlo. Eventos, se responden encuestas. Siempre las analizamos y sacamos estadísticas, vemos cada ítem. Son dinámicas, las vamos cambiando según lo que nos interesa averiguar, con respecto a infraestructura o una nueva actividad, por ejemplo Para saber qué experiencia se está llevando el cliente de eso. Además motiva a los equipos, lo compartimos, lo charlamos. Y enseguida vemos una queja, por ejemplo, de la limpieza, pensamos si se necesita una persona más, otro producto de limpieza, etc. Y vamos trabajando en la devolución del cliente. También tenemos encuestas en Tripadvisor y reseñas de Google.

E1: Con respecto a la promoción del hotel, ¿Cómo deciden qué tipo de campaña hacer y en que canal? ¿Qué información toman?

E2: Tenemos una responsable de marketing y un community manager que se encarga de las redes que son Facebook e Instagram, en base a un calendario mensual en el cual tenemos estipulado, en un Excel compartido, qué vamos promocionando cada semana y

⁹ CRM (Customer Relationship Management) es una herramienta tecnológica que permite al hotel o cadena hotelera disponer, de una forma centralizada, de datos completos y coherentes de sus clientes; su análisis de forma agregada y su consulta de forma individualizada, así como el establecimiento de comunicaciones de forma segmentada.

decidimos a dónde queremos apuntar esas promociones. Por otro lado, la chica de marketig arma a dónde queremos promocionarnos nosotros, por ejemplo mercado de Chile,.. se analiza y así se va armando. Ellas nos va pasando el feedback de las métricas y lo vamos viendo.

E1: ¿Qué uso le dan a las analíticas Instagram o a las búsquedas de Google, por ejemplo?

E2: Todo eso lo ve un montón la encargada de marketing y luego recibo los reportes mensuales y los discutimos. Y sobre todo, trabajamos mucho con el hijo de uno de los dueños, es la “cara visible” del directorio, a quien le gusta mucho esto de las redes y todo eso. Trabajamos los 3. Lo vamos armando. Y tiene mucho que ver la intuición también, y qué podemos hacer y qué no. No somos de promocionar mucho el hotel, en el sentido que no vas a ver pasacalles en la ciudad, hay una bajada de línea del directorio, somos de perfil bajo. Nuestros clientes son de boca en boca. Por supuesto que en redes y online, vamos con todo porque sabemos que no tenemos lo otro. La verdad es que está bueno y no nos va mal, y gastás menos. A veces surgen pautas, oportunidades concretas (en una diario, una entrevista) y decidimos hacerlo si realmente sirven.

E1: En relación a la creación de nuevos servicios ¿Cómo decidieron incorporar nuevos programas? ¿En qué información del entorno se basaron?

E2: Lo que hacemos es tratar de crear permanentemente paquetes nuevos. Me pongo a investigar en redes, de otros lugares que a mí me gustan, o pienso que son referentes, no sólo de Argentina sino del mundo. Yo voy revisando hoteles de referencia a nivel mundial para ver qué hacen ellos. Por ejemplo, antes de la cuarentena teníamos la idea de armar un paquete de picnic, la semana que viene nos reunimos para hablar de eso y mechamos diferentes personas para eso. Hacemos un brainstorming con el chef, coordinador operativo, coordinador de eventos, la esposa de uno de los dueños que le gusta mucho el detalle y yo. (Es una empresa familiar.) Armamos el paquete, las opciones y cómo lo vamos a llevar a cabo. De acuerdo a necesidades o cosas que queremos comunicar. Destino Argentina es una asociación de privados de hoteles, agencias de viaje, restaurants, de gama alta que publicita a Argentina en el exterior y ahora nos pidieron que cada provincia ofrezca una experiencia. En Córdoba sólo 2 formamos parte, y nosotros armamos un super paquete porque competís con las otras provincias, con una avioneta, avistaje de aves, fotografía... Caro. Un extranjero seguro va a caer, pero no muchos. Pero no importa, porque la idea es comunicar, es mostrarte. No sólo es ganar dinero, es imagen.

Dependiendo de qué objetivo tenés. Van surgiendo ideas y vamos armando, como ahora estamos con promociones para después de la cuarentena.

E1: ¿Cómo entendés innovación y qué lugar le dan en su empresa?

E2: Es en poco esto de las ideas ligadas, por ejemplo, a las promociones, es pensar en cositas nuevas. En la hotelería está todo inventado, es un dicho y es verdad. Pero está bueno innovar en tu empresa. Podés ver qué está haciendo los demás, la cosa es ver qué te sirve e innovar en tu empresa. Por otro lado, trabajamos en crear cosas, escuchar a nuestro cliente y ver qué podemos hacer. Por ejemplo, hace un año y medio inauguramos un rincón de fuegos para los clientes, en el cual podés comer sobre un deck en el lago. Innovamos en los eventos, intentamos estar en la vanguardia en el tema, de ofrecer cosas nuevas y diferentes. Estamos remodelando las habitaciones, la piscina, para mejor comodidad. En tecnología, el CRM, el Channel, motor de reservas en la web que estamos implementando. La verdad tratamos... Para la toma de datos, queríamos hacer eso de cuando te conectás al wifi en algún lugar que te pide datos (nombre, mail, etc), es para base de datos, porque tenemos tantos lugares y tantas personas que no pasan por la recepción del hotel. Era muy caro y no pudimos. En una segunda etapa lo haremos,... También en la gastronomía, se van haciendo pequeños cambios del menú o el chef va comprando maquinaria nuevas para innovarse.

E1: ¿Habías escuchado hablar de big data? ¿A qué lo asociás?

E2: La verdad entiendo poco pero supongo que es esto de tener los datos, de los clientes y los potenciales, comprar datos, incluso... La información en todo ese entorno. No sé por qué "Big", no sé si se refiere a algo global. Pero creo que estamos encaminados en lo que nosotros necesitamos, en buscar está información de los datos. El hotel es chico. No tiene sentido tener una base de datos enorme y después no usarla.

E1: Te voy a plantear una situación hipotética: Imaginá que pudieras acceder a la información de todos los extranjeros, argentinos y cordobeses que entran a la provincia por turismo, saber su recorrido, a dónde se alojan, qué tipo de hoteles, cuántas noches están en cada lugar, qué tipo de actividades buscan, cuánto están dispuestos a pagar por cada actividad o alojamiento, qué palabras buscan en Internet. Toda esa información es la Big Data, los datos se cruzan, se procesan y se analizan y permite tener por ejemplo un tablero en tiempo real para saber en este momento toda esa información. También se hacen modelos para predecir, por ejemplo el comportamiento, cuántas personas van a

venir en el verano y qué van a buscar. ¿Cómo pensás que esto podría beneficiar a tu hotel en particular y al sector turístico?

E2: Todo eso hoy existe, no sé si así 100% pero la Provincia y la Nación nos dan todos estos datos. Ellos lo relevan permanentemente con encuestas, es un camino más rústico que lleva más tiempo, vienen más a trasmano pero esa información está (Cuánto gasta el huespued promedio, qué hoteles, si vienen por vía aérea o terrestre). Hoy el turismo representa el 6% del PBI, por eso estamos intentando abrir las puertas para que vuelva a reactivar todo. Esta información está y de hecho, por ejemplo, en otra asociación que tenemos, somos 4 hoteles boutique de la provincia de Córdoba que nos juntamos. Provincia Turismo no nos dan bolilla, porque priorizan a otros... es otro mercado, que no es el nuestro. Usamos todos esos datos, te lleva a ver que el cliente de uno a veces gasta más que los de otros mercados. No hay que dejarlos de lado, hay que hacer campañas puntuales para ellos. Nosotros 4 solos no podemos, y cuesta un montón el apoyo. Tratamos de trabajar en conjunto. Existen esos datos, el cruce de datos está bueno, no la tomamos al 100%. Hoy no tomamos tantas decisiones en base a esos datos. Sí, por ejemplo de dónde vienen, para ver dónde centralizar nuestra fuerza de ventas, o hay un mercado emergente... Cuando tenés 200 habitaciones, es otra cosa. Ahí sí te digo que sí, pero acá no me pasa. Si fuera capaz de acotarlo a nuestro mercado, sí sería útil.

E1: ¿Qué cambios creés que deberían suceder para que la información Big Data fuera útil para ustedes?

E2: La usaríamos, no sé si es crucial, no es que no podés vivir sin eso después. Pero no niego que estaría buenísimo tenerlo y sí seguramente necesitaríamos capacitación para optimizar el recurso.

E1: Te paso el link de un video breve de Telefónica que realizó un proyecto inteligente (con big data) en una zona rural. ¿Visualizás esto en un mediano futuro plazo en Sierras Chicas o Traslasierra?

E2: Sin lugar a dudas lo veo factible. Lo que está pasando con las Sierras Chicas, todo el corredor del A53 es que está creciendo mucho, es impresionante. Se le espera potencial a la zona. Acompañado con toda esta información va a ser mucho mejor, se optimizan las cosas y simplifica la vida de las personas, por donde sea. Habría que ver los usos en cada lugar.

E1: ¿Qué beneficios traería para el desarrollo sostenible de la zona?

E2: Se podría usar hasta para la situación de los incendios de ahora, para prevenirlos. También para el turismo sería beneficioso y para las zonas. El tema es que nos encontramos con barreras tecnológicas, tenemos mucha oposición a la tecnología por parte de la gente. Es difícil. Se rehúsan a esas cosas. No la ven. No son viejos, pero la gente del pueblo tiene otras formas. Habría que capacitar, a las empresas y a la gente del pueblo para que quieran desarrollar esto y lo vean como algo positivo. Puede ser muy importante, ayudaría mucho. Hay que buscar qué sería lo importante para cada lugar. Es lo que se viene, eso ya está, sólo hay que buscar cómo implementarlo, cómo lo hacemos eficiente.

E1: ¿Es algo necesario de hacer? ¿Los hoteles deberían adaptarse a todas estas nuevas medidas?

E2: Sí, sí sirve. Me das métricas, si pudiéramos medir mucho más sería bárbaro. Siempre sirve tener información sobre el comportamiento de la gente.

Tema aparte que quería comentarte, para los costos sacamos muchos índices y hacemos análisis semana a semana y vemos en qué fallamos. Por ejemplo, foodcost y otros índices.. Detectamos desvíos, vemos qué se nos escapó, los motivos y ver qué podemos hacer. Lo mismo con los consumos e inventarios. En un hotel más chico no podés hacer todo lo que quisieras, necesitas más personal. Me di cuenta después de mi experiencia en el rubro que los jóvenes van más rápido, queremos todo ya, y me di cuenta que no. Es paso a paso, los dos primeros años es una cosa, después lo otro... Es ir creciendo, ir aggiornandose, con estas tecnologías e ir las incorporando, para ser más eficientes, brindarle lo mejor para el cliente que en fin lo que buscamos siempre es que el cliente vuelva.

O4/P4: Entrevista de Organización 4 – Participante 4

E1: ¿Cómo dirías que toman las decisiones? ¿Intuición, experiencia, datos?

E2: Ahora que no sabemos en qué situación estamos parados lo primero es el sentido común y la flexibilidad. Hoy el panorama que tenemos es muy incierto, ni desde el gobierno ni desde ningún lado nos dan una respuesta. A algún momento tengo que poder proyectar, no puedo decir “no abro más” o “no sé cuándo vamos a abrir”. Mi proyección es al verano, pero hay altas probabilidades de que si alguien me reserva ahora, en el verano no pueda venir.

Entonces armé una política con sentido común y flexibilidad, poniéndome yo en el lugar del cliente, desde mi lado y mi experiencia. De qué forma un cliente va a tomar una reserva con el riesgo de que no pueda ir, poniendo plata en este momento... Lo que les ofrezco es cobrarles el 30% de seña y les aviso que si no llegan a poder venir ese 30% no se devuelve, porque esa plata la voy usar para mantener mi situación de hoy, de los empleados y de lo que es todo el movimiento de acá. Si ellos no pueden llegar a venir yo les mantengo la reserva y la tarifa, la respeto para cuando puedan venir. O sea no cambian las condiciones de la reserva, de hecho pueden venir menos noches de las que estaban pactadas. Si de repente tenían una semana reservada pero pueden venir solo 3 días, se acomoda la tarifa diaria y tomo lo que habían puesto antes como crédito. Eso es ser flexible y la gente a la que se lo planteo lo entiende. A algunos no les sobra nada y no reservan, y otros van reservando, lo que me sirve a mí para ir manteniéndome.

E1: Fuera de la excepcionalidad de la cuarentena y de este año, ¿Cómo se manejaban durante el año, por temporadas o tienen todo el año abierto?

E2: Desde el año pasado, empezamos a aplicar un programa semanal de sábado a sábado, ya sea en vacaciones de invierno o verano. Antes no lo hacíamos y era un caos porque algunas personas iban tres días, otros dos noches, entraban y salían personas todo el tiempo, hacían algunas actividades, otras no. Yo era un poco escéptico con un programa semanal, no sabía si iba a funcionar porque eran muchos días. Pero desde que lo empezamos a aplicar el invierno pasado se llenó, nunca había tenido 100% de ocupación. Además así pudimos ofrecer una experiencia diferente y mucho más completa, porque tenemos un cronograma armado con muchas más cosas de las que podían hacer antes como taller de cocina, taller de bioconstrucción, de todo. También una de las chicas hace actividades para los niños pensando mucho en las familias, para que los padres descansen mientras los chicos están entretenidos. Eso es dentro de la temporada, fuera de temporada somos mucho más flexibles con un mínimo de 2 noches. Apuntamos mucho a programas de salud y de coaching para empresas e incluso a casamientos, para esto tenemos una capilla con un cura y catering. Es un nicho interesante, para casamientos chicos e íntimos en la montaña.

E1: ¿En base a qué recursos tomaste la decisión de apuntar a estos programas?

E2: En realidad van surgiendo porque nos los van pidiendo. Por ejemplo con los casamientos, yo siempre tuve la idea de hacerlo, algunas veces me habían consultado y

llegó una pareja ideal después de alojarse nos consultó si podían hacer el casamiento ahí. Va surgiendo... También tuvimos un programa educativo en el cual recibíamos a chicos de colegios en la hostería, ahora no lo hacemos pero uno de mis proyectos es armar un refugio sólo para recibir a estos grupos. Pero la prioridad hoy es cuidar el lugar, poner linda la hostería. Ya haremos que tenga otro espacio específico donde esté todo pensado para ellos y que la experiencia sea mucho mejor.

E1: Con respecto a las interacciones con los clientes, ¿Las aprovechás para recolectar datos?

E2: No... Voy escuchando, en realidad. La verdad que lo manejo bastante relajado, no me vuelvo loco con los datos. Sé por ejemplo que en un momento Facebook tenía algo de movimiento y ahora es todo por Instagram, por ahí me llegan muchas consultas. Eso se mueve. También antes que venga un cliente le mandamos un formulario de perfil en el cual pedimos cosas básicas como la alimentación, la edad, desde dónde vienen y por dónde nos encontraron. Donde hubo 2 o 3 observaciones de algo puntual, se hace. Es todo bastante casero, no llevamos estadísticas.

E1: Claro ¿Usan las analíticas que da Facebook o Instagram por ejemplo?

E2: Un poco me fijo, sobre todo en Instagram, para ver qué perfiles. Pero en Facebook lo que pasa es que no muestra tus publicaciones a tus seguidores, no hay interacción, para eso tenés que pagar.

E1: Para la publicidad del hotel ¿Las hacen por las redes sociales?

E2: Hago publicidades para situaciones específicas como algún programa o algo puntual.

E1: ¿Cómo decidís donde hacer esa publicidad o de qué manera hacerla? Por ejemplo, para los programas educativos

E2: En ese caso trato de comunicarme con agencias de viaje especializadas que ya tienen algún vínculo con los colegios y les brindan tranquilidad, porque es mucha responsabilidad para el colegio decidir dónde mandar a los alumnos.

E1: ¿Qué sistema usan para la evaluación de los huéspedes?

E2: Usamos Tripadvisor. Los mandamos ahí.

E1: ¿Con qué frecuencia lo analizan?

E2: Lo revisamos poco. Yo me voy midiendo con la gente que quiere volver, con esas cosas. Tratamos de mejorar buscando nuevas ideas y nuevos mercados, no quedarnos quietos. Sí invitamos a los huéspedes a que nos visiten en el link de Tripadvisor pero no

estoy compitiendo para tener el premio a la excelencia. Tampoco usamos Booking ni Despegar ni nada, antes lo usábamos pero con esos programas vienen con una idea diferente del lugar. Prefiero contestar yo los mails y las llamadas para que quede en claro que es el lugar y así ellos lo disfruten y nosotros también. Lo peor que te puede pasar es que venga alguien esperando algo que no es lo que somos.

E1: ¿Cómo entendés la innovación? ¿Qué lugar tiene en tu empresa?

E2: Creo que en esto de ir buscando nuevos mercados y nuevas propuestas, no quedarse quieto. Siempre renovándote, siempre mirando las cosas desde distintas perspectivas, escuchar al cliente, ver las oportunidades que se pueden dar. Yo que estoy hace 4 años solo con este proyecto empecé a incorporar programas nuevos. Ahora sí, en muchos me falta ajustar un poco,... pero viviendo acá en la sierra tampoco quiero volverme tan loco. Pero bueno, esta situación de ahora nos da esta posibilidad, así como puedo hablar con vos puedo hablar con una agencia de viaje y mostrarle a 20 vendedores de una mayorista en Buenos Aires mis productos. Eso antes no se me ocurría, ahora lo hice muchas veces y es algo espectacular. Innovar es también eso, aprovechar las nuevas tecnologías para poder vender mejor y llegar a más gente.

E1: ¿Qué uso actual hay de la tecnología en tu empresa y qué importancia le das?

E2: Principalmente le doy un uso comercial, no de gestión dentro de la hostería porque es chica y somos pocos los que trabajamos. Para hacer compras lo uso, tengo mi planilla que la mando un día antes a los proveedores para que me manden los pedidos. Mi idea es seguir avanzando y algún día tener un depósito en San Javier donde cada proveedor pueda llegar y dejarme las cosas ahí y yo no tenga que viajar a Villa Dolores a comprar. Hay que ir viendo cómo se implementan. No le doy el uso que le dan en un hotel, “la habitación 18 está sucia”, no es necesario. Al tamaño nuestro no es necesario, ni la tablet de los empleados...

E1: ¿Sabés que es el Big Data? ¿Alguna vez lo escuchaste?

E2: Sí, no sé bien qué es.

E1: ¿Con qué palabra lo relacionás?

E2: Con Internet, información de Internet, a nivel gubernamental.

E1: Te voy a poner una situación hipotética: “Imagina que pudieras acceder a la información sobre extranjeros, argentinos, cordobeses que entran a la provincia por turismo y puedes conocer su recorrido, qué tipo de alojamiento eligen, qué tipo de

actividades les gusta hacer, cuánto tiempo se quedan, en qué zona, cuánto gastan en restaurants, hoteles, actividades, sus búsquedas en Instragram. Toda esa información se cruza, se procesa, se analiza y podrías entrar a un software que te dice la cantidad de personas que entran de un lugar y les gusta hacer tal cosa, hasta puede predecirte que perfil de cliente va a venir en el verano” ¿Qué creés que podrías aprovechar de este tipo de tecnología? ¿Te sería un beneficio o no?

E1: Sí, totalmente. Un poco la publicidad en Facebook tiene que ver con esto, si sos bueno segmentando, podés encontrar a esas personas con una inversión muy baja. Justo estoy haciendo un curso de Copywriting¹⁰ que básicamente es redactar para vender.

E2: ¿Qué cambios en tu empresa deberías hacer para poder aprovecharlo?

E1: Aprovecharía tener el acceso a esa información para poder llegar a esa gente, así como le mando un newsletter todos los meses a mi base de clientes o hago promoción por whatsapp, usaría la información para ver qué redes usan y cómo llegar a ellos.

E2: Te comparto el link sobre una iniciativa hecha por Telefónica en España en un medio rural de aplicación del big data. Trayendo lo que vimos a provincia de Córdoba o Valle de Traslasierra... ¿lo ves factible, útil?

E1: Sí, yo creo que sí, viendo de qué forma aplicarlo. Pero claramente si sabes que la gente que está viniendo a la zona le gusta cierto tipo de actividad o cierta comida, empezás a preparar el destino ideal para esa persona. Te podés anticipar y amoldar a ciertos gustos, parámetros que te indican el perfil del cliente que va a venir. La realidad es que en el pueblo eso no está muy claro, tampoco está muy clara la propuesta. Justamente por eso. Creo que a partir de conocer la gente que viene a la zona o la gente que te gustaría que venga, podés armar tu propuesta. A mí me dicen ¿Por qué no hacés esto o hacés aquello? Y les digo no, porque yo no soy así, para qué armar un lugar “cool”. Tiene que ser bien inclusivo eso. Acá, como en un montón de lugares, tenés la gente local y la gente que vino de afuera, con sus temas. Es muy importante que a través de la actividad que desarrollan los que vinieron de afuera, los locales se sientan incluidos y beneficiados, sino te empiezan a ver como el enemigo. Somos muchos los que venimos de afuera, ya casi la mitad. Todos los restaurantes, los bares, las hosterías, menos un par, son de gente de afuera. Tener toda esa tecnología te trae un montón de oportunidades y te puede atraer un

¹⁰ Copywriting es una técnica de escritura que se basa en los deseos y emociones de los clientes con el objetivo de escribir textos persuasivos que buscan una determinada acción en el lector.

montón de gente a vivir al lugar que te puede sumar mucho también. De repente vos tenés buen internet, buena conexión, tenés la tecnología que podés tener en cualquier ciudad... ya esta situación nos lo está mostrando. Tampoco hace falta tanto, no sé bien cómo funciona el Big Data.

E1: ¿Cuál creés que es el impacto en tu negocio de una iniciativa de este tipo?

E2: Yo mirando desde mi hotel, cómo atraer a las personas que yo quiero... Una de las herramientas que tenés hoy para llegar a la gente que vos querés es mediante la publicidad. Pero sin publicidad también, podés entrar a Instagram y seguir cuentas de personas que siguen a otro hotel del estilo por ejemplo, y mandarles un mensaje. Requiere su tiempo y es mucho trabajo, pero hoy la información está bastante disponible si sabés buscarla. También podés hacer publicidad en Google Ads, ahí te metés en lo que es la búsqueda de la persona. Cuando alguien busca “trekking”, aparece tu hotel y por lo menos así te conocen. Lo más difícil es conseguir que la gente que venga, por eso lo más importante es cuidar al que te eligió y vino. Cuando está acá interactuar con él y ver qué cosas pueden surgir, hablando surgen las cosas. Sobre todo en lugares como este que no necesitás meter tanta gente. Ya con los que vinieron el verano pasado y trabajar de alguna forma para que vuelvan, estás con eso. El año es largo, hay muchos momentos que no pasa nada y está bueno ir viendo cómo ir suplementando. También está buenísimo como cada vez el trabajo se va haciendo menos estructurado, cada vez va a ver más gente vacacionando en mayo, junio, octubre, no todo tan concentrado en enero y febrero. Este año iba a hacer un programa exclusivo para adultos en mayo, ya tenía consultas y gente que me había preguntado. Podés ir buscando cosas así. Van apareciendo cosas en el momento que tienen que aparecer, es todo parte de un proceso de crecimiento tanto personal como profesional.

O5/P5: Entrevista de Organización 5 – Participante 5

E1: ¿Cómo dirías que toman las decisiones? ¿Intuición, experiencia, datos, qué tienen en cuenta?

E2: Le damos mucha importancia a analizar datos, pero usamos casi siempre fuentes de información científica. Por ejemplo, si vamos a analizar datos a nivel de comportamiento de los huéspedes o nuestro equipo de trabajo, usamos información de modelos de psicología organizacional, por ejemplo, que a veces más que pronosticar lo que hacen es

explicar lo que ha sucedido. Las decisiones las tomamos basados en lo que ha sucedido, no hacemos tantas proyecciones a futuro. Tratando de explicar por qué un determinado servicio les gusta o no a los huéspedes, o por qué determinados modos de trabajo los hicieron sentir más cómodos al equipo de trabajo. Y así decimos: “bueno, en base a esto podemos ofrecer este tipo de programas”. Desde el vamos, somos bastante distintos a los modelos más tradicionales que buscan proyectar escenarios, eso también decidimos en base a información científica: no se puede proyectar. El premio Nobel de economía del 2003, Daniel Kahneman, en un libro lo dice casi hasta sarcásticamente que es casi ridículo proyectar. Mientras más famosas son las personas que proyectan o pronostican, más ridículos son los pronósticos. Asignar el 50% de probabilidad a cualquier escenario es más acertado que asignar otro tipo de probabilidad.

E1: En relación a los clientes actuales o potenciales ¿Llevan algún tipo de registro de los huéspedes, de sus estadías y de las interacciones que hay en las mismas? ¿Llevan a cabo algún análisis?

E2: Sí. Nuestro volumen de huéspedes es pequeño, operamos distinto a un hotel tradicional. Ofrecemos solamente 5 semanas al año para turismo general o de familia, después tenemos eventos corporativos o programas específicos como retiros de danza clásica, de arte o de historia. Es poco el movimiento de personas en el año, por eso podemos hacer un seguimiento más sencillo. El análisis lo hacemos. Telefónicamente casi no se comunica ningún huésped, lo hacen por email, Facebook e Instagram y nuestro blog. Todos esos datos son automáticos, Facebook e Instagram te brindan las analíticas y el blog está hecho en Wordpress que también tiene estadísticas.

E1: Más allá de tener presencia en las redes, a esa información ustedes la utilizan y las procesan.

E2: Claro. Sí las analizamos. También mandamos newsletter a los huéspedes, que utilizamos la plataforma Mailchin cada uno o dos meses que te devuelve todos los datos de quién leyó más, quién no leyó y a partir de eso hace un ranking de quiénes son los que están más interesados. Así mantenemos la comunicación con las personas que más se muestran interesadas.

E1: Hablando de la devolución de los huéspedes ¿Llevan algún análisis?

E2: Tenemos tripadvisor o las reseñas de Google. Google analytics los vemos cada dos días porque te muestra las visitas al sitio web (que lo actualizamos todos los días) da

muchísima información, te dice qué parte del sitio leen más, cuánto tardan en leer, en qué se detienen. Tripadvisor tiene la parte de los comentarios, pero hace 5 años que estamos y tenemos 160 comentarios, no es tanto el volumen de información que tenés pero en términos de calidad lo tenemos en cuenta.

E1: ¿Qué interés tienen en conocer la competencia en el sector?

E2: No le damos casi nada de importancia porque nuestro modelo estratégico o de gestión se basa en el modelo de océano azul, que esencialmente no le presta atención a la competencia. Sabemos qué hace la competencia porque la HT (Asociación de Hoteles de Turismo) nos manda emails diciendo qué están haciendo y los leemos, pero no hacemos una investigación sobre los servicios que ofrecen y las tarifas que cobran.

E1: ¿Qué lugar ocupa la innovación en tu empresa?

E2: Me parece que es de máxima importancia, todo lo que es innovación lo mantenemos de acuerdo al modelo de sustentabilidad. Siempre planteamos las tres patas de la innovación que es innovar a nivel del medio ambiente, que está relacionado con todas las modificaciones que se le hacen al edificio (climatización, agua, infraestructura verde), innovar a nivel social que es la forma en que gestionamos al equipo de trabajo, e innovar a nivel económico que es la forma en que diseñamos nuevos productos, nuevos servicios, nuevos programas. Todo el tiempo lo vemos. Igualmente pensamos que innovar no siempre es hacer algo novedoso, a veces darle mucha importancia al mantenimiento del edificio es innovar porque buscas técnicas para que la máquina siga funcionando y por ahí el huésped no lo ve, y no se ve que paso algo en el edificio, pero está funcionando bien entonces eso también es innovar.

E1: Tecnología ¿Qué importancia tiene para tu hotel y para el sector?

E2: Le damos muchísima importancia, en cierta forma es un sinónimo de innovación. Hay que prestar atención al concepto: un tenedor es tecnología porque es una herramienta que te ayuda a hacer una actividad cotidiana. Entiendo que las personas muchas veces lo ven por el lado del uso del celular, sistemas digitales y esas cosas. Por un lado, nuestra empresa es innovadora tecnológicamente porque el salón más importante se climatiza por debajo del piso, los cables van todos por abajo, el piso viene de un derivado del aceite de lino, son cosas súper innovadoras. Pero no hay televisión en las habitaciones ni frigobares ni elementos con campos electromagnéticos fuertes. A la vista, al concepto general tecnológico, me parece que alguien puede decir que el hotel no es tecnológico. Pero si va

un ingeniero super vanguardista, va a decir que este es uno de los edificios más tecnológicos que ha visto. Lo mismo con la gestión del equipo de trabajo, la forma de circular tecnológicamente es muy buena: la ubicación de los depósitos, la forma de acceder a ellos, las herramientas que usan, es muy innovador tecnológicamente, pero no es el celular para abrir una puerta de una habitación.

E1: ¿Y con respecto a la tecnología aplicada a la gestión de información?

E2: Eso lo hace mi hermano, el ingeniero, está un poco más adelante que todos... Nos ha enseñado a todos a usar las herramientas de Google, por ejemplo. Para cada decisión, cada acción que se hace se usa Google Tips. Una herramienta super simple que te deja un registro de todo. Google Fotos, con la inteligencia artificial, sacamos foto a todo, entonces después vos buscás cualquier cosa... Todo está sistematizado. No tenemos un software de reservas, usamos Excel porque está en la nube y lo puede usar cualquiera de nosotros. Son herramientas que están al alcance de todos, y no fue necesario customizarlas. Pero usamos todas las herramientas de la suite de Google.

E1: ¿Conocés el término Big Data? ¿A qué lo asociás?

E2: Diría que es... Con la cantidad de datos circulando virtualmente, es, a través inteligencia artificial, la forma de sistematizar, categorizar y modelizar toda esta información que está dando vueltas, y hacer que ayude al proceso de toma de decisiones.

E1: ¿Conocés alguna aplicación de Big Data en turismo?

E2: No a nivel de hoteles, sí sé de cadenas o como Airbnb.

E1: Te voy a plantear una situación hipotética: Imaginá que pudieras acceder a la información de todos los extranjeros, argentinos y cordobeses que entran a la provincia por turismo, saber su recorrido, su perfil demográfico, a dónde se alojan, qué tipo de hoteles, cuántas noches están en cada lugar, qué tipo de actividades buscan, sus gastos, sus preferencias. Se hace un cruzamiento de todos estos datos y se puede hacer un análisis en tiempo real en un software ¿Cómo creés que eso podría beneficiar a tu hotel? ¿Resolvería alguna necesidad o no?

E2: A primer oído, me parece que ayudaría a saber en dónde invertir en la publicidad, qué palabras claves usar. A nivel de operación dentro de la empresa no puedo relacionarlo mucho, cuando incorporamos servicios son servicios o actividades que nos gustan primero a nosotros y después los ofrecemos. Si nos gusta la fotografía hacemos un taller

de fotografía, no porque veamos un interés en el mercado. Sé que es medio al revés, no es lo que se suele hacer pero es nuestra modalidad.

E1: ¿Qué cambios deberías implementar para usar Big Data?

E2: Creo que sería algo sencillo y directo, se incorpora la información y listo, es lo que se hace todos los días. Cuando asignás presupuesto para las distintas campañas de publicidad online, pensás y decidís en base a lo que uno le parece de acuerdo a lo que ha funcionado antes.

E1: ¿Creés que la zona de Punilla está preparado para algo así? ¿Qué dificultades le ves?

E2: Sería difícil la sistematización de tomar la información, todos los actores involucrados tendrían que tomar información al respecto. La palabra “invertir” va a asustar a todo el mundo, sobre todo en esta situación. 10 pesos la inversión ya es mucho. Es como la estrategia Gratis es mejor que barato, como Google. Si esas aplicaciones fueran gratis, tal vez se implementarían. No creo que el sector pagaría por tenerlo. Debería estar involucrado un tercero que articule la solución, como una entidad pública, privado o...Quizás podría involucrarse el sector académico, las universidades... que los estudiantes sean quienes operativicen esto, siempre en un hotel hay pasantes. Me parece que el sector académico no se tiene tan en cuenta como debería tenerse, y sería una ayuda extraordinaria para implementar este tipo de cosas.

E1: Te voy a mostrar un video que muestra una aplicación de Big Data en un medio rural.

E2: Me parece bárbaro, pero yo siempre soy optimista pero ahora con la cuarentena no puedo serlo. Acá las zonas rurales en Córdoba son muy pobres, están debajo del nivel de indigencia. En Valle Hermoso, por ejemplo, cada vez que hacen canteros con plantas las vandalizan, así que si ponen sensores, por ejemplo, me imagino que van a durar horas. Sería bueno tratar de meterlo en la cultura de local en las poblaciones, para ver si se puede llegar a incorporar la generación de datos locales por parte de los hoteles, bares, restaurantes. Que empiecen a generar datos y después alguien los analice y pueda usar. Le va a dar legitimidad a las estadísticas. A veces muestran estadísticas y no sé de donde las sacan. O por ejemplo, para el rally, de hace una década, dieron unas estadísticas de que habían venido 4 millones de personas pero cada uno gastó menos de 2 dólares Y eso es perjudicial para el lugar, quiere decir, que vinieron a destruir. Gastan menos de lo que gastan en su casa. Mostrar estadísticas más veraces.

E1: ¿Qué importancia le ves a la gestión de datos en general, no necesariamente en forma Big Data, para contribuir al desarrollo sostenible?

E2: He dedicado muchos años de mi vida a formarme en la ciencia, he hecho investigaciones científicas y para mí es lo más importante. También la ciencia dice que la intuición te guía al principio, pero sin datos no se puede trabajar ni tomar decisiones. No sé si es lo más importante porque para tener un emprendimiento, pyme necesitas otras cosas como pasión, amor, fuerza, energía. Pero para lo técnico no se puede decir “vamos a hacer esto porque todo el mundo piensa tal cosa”, tenés que saber quién es todo el mundo, de qué porcentaje estamos hablando, quién dijo tal cosa. Por ejemplo ahora que dieron una, o media ayuda del gobierno al sector turístico... ¿basadas en qué? ¿De dónde sacaron la información? ¿A cuántas personas beneficia? ¿Cuál es el impacto real? Dejaron a todos los trabajadores temporarios en banda. ¿Cómo es su impacto en la economía familiar, en cada persona? En esta cuarentena, ¿cuantos se enfermaron? ¿Cuantos no? ¿Comparado a qué? ¿a los de gripe? ¿Cuantos de gripe? ¿Cuantos se enfermaron de pobreza, de depresión? Esos son datos que se tienen que evaluar, más vale que el Big Data sería un elixir para evaluar.

Lo enfatizo, Para trabajar o para vivir uno tiene todo esto emocional que es sumamente necesario, pero para los temas técnicos y específicamente de toma de decisiones quiero remarcar que los datos son fundamentales.

O6/P6: Entrevista de Organización 6 – Participante 6

E1: ¿Cómo los ha tratado esta cuarentena?

E2: ...Uno está acá a en el campo y lo que perdés es parte de la vida social. Uno estuvo haciendo arreglos, modificaciones. Es una construcción muy antigua entonces requiere mucho mantenimiento. Por un lado. Por otro, del funcionamiento. Hay mucha incertidumbre. Por otro lado hay mucha información dando vuelta, muchas opciones pero nada concreto y eso incertidumbre. Es nuestra actividad principal y te diría que la única, dado que si bien tenemos algo de animales vacunos, no somos hacendados ganaderos. Estamos preocupados, viendo que otra opción queda. Adoro nuestro trabajo, lo hicimos desde cero sin estar en el rubro. Pero genera impotencia que nuestra raza política (sea del color que fuere) lamentablemente no se fija en los que realmente trabajamos y apostamos por el país. Yo soy hijo de italianos, mi padre era sardo y teniendo toda la posibilidad de

haberme ido a la Cerdeña aposté por mi país. Mi país es fabuloso, mi Argentina, la gente nuestra es fabulosa. Pero hay un grupo de personas que pone condiciones, que nos manejan y nos gobiernan, que lamentablemente no tienen en cuenta ese tipo de cosas.

E1: ¿Cómo toman las decisiones en la empresa, se basan en la intuición, en la opinión que tenés formada por la experiencia o buscan datos en fuentes públicas o redes sociales?

E2: Siempre hemos manejado nuestro negocio con el corazón, lo que hace que te guíes por intuición. Somos muy particulares en el manejo, siempre digo “acá no existen ni pasajeros ni huéspedes ni clientes, acá hay amigos que vienen y pagan”. Hoy tuvimos un caso muy particular, hoy 7 personas que estuvieron alojadas acá, con las cuales creamos un vínculo, nos mandaron whatsapp. Uno es un argentino viviendo en Alemania casado con una alemana dedicada al turismo, un matrimonio de Madrid y 5 locales. Es lo que uno siembra. Con respecto a tu pregunta, todas las decisiones que tomamos nos dejamos guiar por la intuición, esa corazonada que uno tiene. Al margen de eso, con el tema de las tarifas hacemos un mix de los costos operativos, lo que nosotros consideramos que queremos ganar y la tarifa que manejan los otros. En el funcionamiento, tarifa, cocina, lo manejamos de esa forma con mucha corazonada... Ayer justamente le escribí a una argentina que está viviendo en Monopoli, un pueblo italiano, a quien le hicieron una nota que salió en Infobae, para preguntarle cosas e intercambiar ideas. Su nota nos hizo acordar mucho a nuestros comienzos. Y así vamos pellizcando cosas, de colegas, de preguntar.

E1: Con respecto al conocer o aprender quien es tu cliente o qué mejorar de tu lugar para brindar un buen servicio ¿Llevan algún tipo de registro de eso o es más casero?

E2: Somos muy almaceneros. Hay gente que nos ha dicho “La profesionalidad no está en lo que dicta los libros, sino en lo que se manifiesta de forma espontánea” Nosotros somos muy espontáneos. Nuestras falencias, que son muchas, las suplantamos de forma inconsciente, con mucha calidez, mucha contención, con que la gente se sienta en casa de amigos. Tengo gran percepción sobre las personas, eso me da el beneficio de que cuando cae alguien que puede llegar a ser embromado, pongo un límite (nunca voy a tratar mal si no me tratan mal) y me voy amoldando. Soy muy verborrágico con un vocabulario soez, pero cuando la situación lo amerita me ubico. No hemos tenido “problemas”, en comparación a lo que escuchamos de nuestros colegas. Nuestro mail de respuesta a consultas, ya hace de filtro y ya sabe con que se va a encontrar.

E1: ¿Hay algún tipo de retroalimentación de los huéspedes luego de su estadía ya sea mediante formularios, oralmente o cuentas digitales?

E2: No. Ahora hicimos un cuaderno donde la gente vuelca sus comentarios, al margen de que pueden comentar en Booking o Tripadvisor. Primero siempre pido que nos comenten a nosotros sus inquietudes para así poder corregir los errores que cometemos, y que después escriban lo que quieran.

E1: En cuanto a la promoción del hotel ¿De qué forma lo hacen?

E2: Ahora uso Instagram, y sale a lo natural, lo que somos... algo de Facebook y del sitio web. Me da mucho resultado ir a Córdoba, recorro lugares, elijo los barrios y me meto en estudios contables, peluquerías y pregunto “¿Qué es lo que tenés en tu negocio que la gente consume menos?” Me dicen por ejemplo, manicura. Entonces les digo, bueno hace un paquete de lo que vos menos vos vendes, ofrece a tus clientes que por la compra de la manicura el hotel le regala una noche gratis. Y la noche gratis la ofrezco yo, lo he hecho también con cocheras. También voy entregando folletos, o les pido a los negocios que me ayuden a repartir. Eso lo implementé en Córdoba, Rosario, Pergamino, zona de Buenos Aires... Algo que es fundamental es el boca en boca, el crecimiento es más lento pero muy efectivo.

E1: ¿Qué lugar tienen la web, redes sociales?

E2: Son útiles, soy consciente que si yo le dedicase más tiempo a las redes sociales la afluencia de gente sería mucho mayor. Pero estamos cómodos, somos muy austeros en nuestros gastos. Hay gente que es muy ávida de dinero y los hace estar enfermos de ese dinero para conseguirlo. Nosotros no somos así.

E1: ¿Qué entendés vos por innovación? ¿Cómo lo ves reflejado en el hotel?

E2: Tratamos año a año de ir agregando pequeñas cosas para que la gente lo pueda disfrutar. De todas maneras, tenemos un índice de reincidencia muy alto. De diez habitaciones que tenemos en plena temporada, siete están ocupadas permanentemente por gente que ya ha estado. Es bueno innovar... Este año hicimos una pared, que los mimaba gente nos habían pedido. Siempre voy guardando en la memoria las cosas que la gente nos ha dicho. Innovamos mucho con la gastronomía, que es un punto muy fuerte que tenemos, la cual seduce mucho sin que nadie llegue a ser chef, es “comida de la abuela”.

E1: ¿Alguna vez oíste hablar del big data?

E2: Sí, pero nunca me preocupe por averiguar que era.

E1: ¿Lo podés relacionar con alguna palabra?

E2: Big de grande, y data de información.

E1: Bien. Ahora te voy a plantear una situación hipotética: Imagina que vos pudieras acceder a la información sobre todos los extranjeros, argentinos, cordobeses que entran a la provincia de Córdoba, que van al valle de Traslasierra, sabiendo exactamente su recorrido, cuánto tiempo desean quedarse, qué tipo de hoteles eligen, que tipo de actividades les gusta hacer, cuanto están dispuesto a pagar, que buscan en las diferentes redes sociales. Todos estos datos se procesan y se pueden analizar en tiempo real o hacer predicciones a futuro. Si esto pudiera hacerse en Córdoba, ¿Cómo te podrías beneficiar, o no? ¿Para qué te serviría?

E2: Sería importante tener datos de turistas extranjeros que ingresan, qué buscan, que tipo de alojamiento y qué tipo de actividades. Yo muy a lo criollo, trataría de usarlo... Yo siempre me quejé de que acá en Argentina la parte de turismo manejada por la Nación siempre estuvo dirigida al Sur, Mendoza, el Norte y las Cataratas, y Córdoba siempre fue dejada de lado. Hay muchísimos turistas extranjeros que lo único que hacen es conocer Córdoba ciudad, son pocos los que se aventuran al interior. Lo usaría, sí. Siempre fue un anhelo poder trabajar con mayor cantidad de turistas extranjeros, no por lo que te dejen en cuanto a dinero sino porque es un público muy particular, que se adapta muy fácilmente y con los que logramos un gran vínculo.

E1: ¿Estarías dispuesto a pagar algo así? ¿Lo considerarás necesario?

E2: No sé si lo considero necesario pero sí muy importante, sería un plus importante. No soy muy amante de las intervenciones de las entidades de gobierno, si está a mi alcance prefiero pagarle a una consultora o interiorizarme y aprender para manejarlo yo.

E1: Te comparto el link de un video corto sobre una iniciativa de Telefónica en España que integra el big data a una zona rural.

E2: Che, qué interesante, qué lindo!

E1: ¿Podés visualizar algo así en Córdoba en Traslasierra?

E2: El interés está, el tema es que lo puedan desarrollar, ya sea una empresa privada, o por apoyo de los municipios. Volvemos a lo mismo... Todo esto es una opinión muy mía. Todo es viable, pero no veo que haya capital humano en los que nos gobiernan para poder desarrollarlo. Mina Clavero en el año 2020 todavía no tiene gas natural, y si vos escuchas a los políticos de las intendencias le echan la culpa a gobernación, a la nación...

Y vos decís, en Merlo en cualquier lugar remoto tenés internet, tenés gas natural y acá no. Las posibilidades están, pero el factor humano no.

E1: A nivel turismo particular, ¿Qué conocimiento creés que hay del Big Data?

E2: Desde mi caso particular, cero conocimiento. Hay muchos pseudoempresarios hoteleros que desconocen gran cantidad de cosas (me incluyo dentro de ellos), que no conocen estas herramientas que seguramente son muy útiles.

E1: ¿Qué beneficios crees que traería al pueblo, para favorecer al desarrollo sostenible del mismo?

E2: En ese sentido mucho no te puedo ayudar, me gusta la tecnología pero hasta ahí. Hay un ala nueva del hotel, por ejemplo, en la que no quiero poner televisión. Intento promover la lectura. . Se valora olvidarse del mundo y no estar comunicados 24 horas. Tenemos muchos casos de gente que han venido y después nos confesaron que estaban a punto de no venir porque no teníamos televisión en la habitación. Tenemos la opción de Netflix y películas en la biblioteca. En la hora de la cena mucha gente usa el celular, y lo que yo hago es ir y cortar internet. A la hora de la cena en mi casa no se usa internet. Estos son los extremos.

Es información que manejaríamos los prestadores de servicio, sería muy útil tenerla. Pero ojo, habrá personajes como yo que dicen: che, no me interesa y sigo manejándolo. Teniendo esa herramienta, diría: me voy a poner en campaña para utilizarla, porque me va a traer beneficios, sabiendo a qué público apuntar. Por ejemplo, sé que no vendrían acá turistas norteamericanos porque buscan cotos de caza, entonces a ver a quien apunto. Yo creo que lo usaría, sí.

O7/P7: Entrevista de Organización 7 – Participante 7

E1: ¿Cómo dirías que toman las decisiones? ¿Intuición, experiencia, datos?

E2: Con respecto a las tarifas la decisión está basada en los costos. Por más que vemos que hay hoteles que son más baratos o más caros, tiene que ver mucho con los costos del hotel en donde está ubicado. Con respecto a las estrategias de marketing de acuerdo como veíamos el mercado o las situaciones en el hotel decidimos ir modificando, por ejemplo: primero era abierto para todo público, después cuando vimos que a las parejas no les agradaba mucho que hubiera niños nos fuimos corriendo para ese lado. Atendiendo a la demanda, la gente nos fue marcando para dónde ir. Si la mayoría de las personas solicitaba

tranquilidad, privacidad, sin ruidos ni niños nos fuimos yendo para ese lado hasta el momento del cierre. Ahora es otra cosa de nuevo. Estamos hablando del pasado, no del futuro.

E1: ¿De dónde recogían esta información de los clientes?

E2: El día a día la gente te va marcando, le ves la cara al cliente. Primero hacíamos campañas para familias en vacaciones de Julio resultaba bien pero terminaba siendo muy trabajoso, después empezamos a llevar los fines de semana de baja temporada solo parejas que termino resultando mejor, dejamos la temporada de solo parejas de todo tipo, todos adultos.

E1: Con respecto a la devolución de los huéspedes ¿Tienen algún tipo de formulario?

E2: Usamos mucho Tripadvisor, Google y Booking.

E1: ¿Cada cuánto revisan esas devoluciones y qué hacen con eso?

E2: Tratamos de estar al día, le damos importancia en cuanto aspectos de la atención, al personal, a detalles de las habitaciones que nosotros no nos dimos cuenta. Si hay alguna queja en la atención en seguida la tomamos.

E1: En cuanto a la promoción del hotel ¿Hacen algún tipo de promoción? ¿Cómo determinan a qué público destinarlo?

E2: Hace 5 años estamos con el hotel, fuimos probando con muchos portales y publicando. De acuerdo a como iba de año a año lo manteníamos o no. Por ejemplo portales de Pet Friendly, porque vienen muchas consultas por ese lado. Antes usábamos 10 portales, ahora tenemos 3 o 4.

E1: ¿Qué uso le dan a las redes sociales? ¿Usan la función de analítica?

E2: Hace un par de años tengo una persona externa al hotel que hace las redes, principalmente Instagram y Facebook, y el más o menos, de acuerdo a lo que analiza, marca la tendencia, para dónde ir, de qué tipo de publicación hacer. Yo no me encargo, sólo le digo que haga el ruido. Siempre fue algo externo, el me hace alguna consulta sobre cómo seguir y si queremos hacer una campaña puntual se la pedimos.

E1: ¿Llevan algún tipo de planilla para las cuestiones operativas del hotel?

E2: Es algo más casero, los últimos 3 años teníamos como un gerente a cargo al cual le planteábamos algunas pautas pero en el día a día no se cumplían tanto. La información que tengo no es completa, el manejo del día a día del hotel es más complejo allá. El clima es extremo, hay animales dando vueltas, no tenemos gas natural, etc. El día a día hacía

que no se pudiera cumplir en el proceso. Pero a pesar de todo, la atención era muy buena y la gente elogiaba eso.

E1: ¿Qué significa innovación para vos? ¿De qué forma la ves reflejada en el hotel?

E2: Es tratar de ir avanzando hacia donde la demanda, sus nuevas necesidades nos lleva, ver qué es lo que nos están pidiendo y no quedarnos en el tiempo. Se fueron haciendo mejoras en las habitaciones, en el restaurant, en toda la infraestructura.

E1: ¿Has escuchado el término de big data?

E2: Sí, lo he escuchado. Es algo abstracto para nosotros pero sé que se trabaja, todo se saca de la información. El que tiene acceso a todo esto es quien puede tomar mejores decisiones.

E1: Te voy a plantear una situación hipotética: Imaginá que pudieras acceder a la información de todos los extranjeros, argentinos y cordobeses que entran a la provincia por turismo, saber su recorrido, a dónde se alojan, qué tipo de hoteles, cuántas noches están en cada lugar, qué tipo de actividades buscan, cuánto están dispuestos a pagar por cada actividad o alojamiento, qué palabras buscan en Internet, en las redes sociales. Toda esa información es la Big Data, los datos se cruzan, se procesan y se analizan y permite tener por ejemplo un tablero en tiempo real para saber en este momento toda esa información. También se hacen modelos para predecir próximas temporadas. ¿Cómo pensás que esto podría beneficiar a tu hotel en particular y al sector turístico? ¿Resolvería alguna necesidad?

E2: Probablemente optimizaría los tiempos y los recursos para no gastar en otras cosas, sino saber puntualmente en qué lugar poner tu plata, a qué persona dirigir tu dinero y tu tiempo, que es lo más valioso de todo. En un lugar tan pequeño, una empresa familiar en donde hace uno de todo, uno es a veces el recepcionista, el cocinero, el mozo, el que limpia y es complicado tener el tiempo y dinero para invertir. Con plata se consigue cualquier información, pero nosotros al ser una empresa pequeña no destinamos un recurso monetario tan grande para acceder a esa información. Yo apunto más a que las redes son lo que más tienen información, son las que predicen, cruzan lo que vos viste y te lo muestran en tu muro.

E1: Te comparto el link de un video corto sobre la aplicación del big data en una zona rural. ¿Crees que puede realmente colaborar al desarrollo sostenible?

E2: Primer mundo, resumido. Lo veía y pensaba que lejos estamos de eso. No existe, lamentablemente acá cada vez es peor el servicio, no es mejor. Si tuviéramos esas herramientas, con el país que tenemos, seríamos mejores que Europa. Acá no va a llegar por lo pronto, tampoco pienso que haya decisión de apoyar empresas que hagan esto. Nos excede y claramente no es una prioridad mejorar el turismo en la actualidad, sino no estaríamos como estamos. Aparte del hotel yo tengo una agencia de viajes hace 22 años, he andado por muchas partes del país y del mundo, y veo el retroceso que estamos padeciendo ahora. Desde que estudié turismo hasta ahora he visto provincias que pasaron de ser bellísimas a apenas mediocres por así decirlo, así y todo nos quieren vender que estamos cada vez mejor... mis ojos me dicen que no.

E1: Hablando de esto de la prioridad que se le da ¿te referís a nivel político o del sector?

E2: Yo creo que es una decisión política porque vos decidís a donde querés apuntar tu país, si es al petróleo, a la producción, al turismo, como prioridad. Estuve el año pasado en Bariloche y no puede ser que en Isla Victoria no haya un bar abierto para tomar algo o un baño donde la gente pueda ir, siendo que cada 30 minutos pasa un catamarán con 350 personas. Los circuitos de las pasarelas rotos, que no se arreglan y hacen un caminito al costado por la tierra. Lo veo en todos lados del país, no es una prioridad. No hay ganas de avanzar en lo que vos me mostraste en el video, hubo un momento donde empezamos a subir pero después hubo meseta y ya bajó. Hay que ser un profesional del tema para marcar pautas y proyectar a futuro, claramente no han estado en altura las personas que han estado a cargo del área turismo en los últimos años como para favorecerlo. El ministro de turismo dijo que él está atado de pies y manos en cuanto a las decisiones de los impuestos para favorecer o no al turismo, entonces vos decís ¿Para qué estás vos ahí en el cargo si no servís ni siquiera para defender tu área? Ver que en otros lugares del mundo lo hacen tan sencillo y simple, poniéndose de acuerdo para trabajar y aprovechando las herramientas que tienen a mano. Esto es una cuestión de ganas, están las herramientas para hacerlo y realmente no creo que lo quieran hacer. No sé, me enoja un poco.

E1: Es más que entendible. Por ejemplo si esto en algún momento se pudiera hacer ¿Qué beneficios concretos ves en el pueblo?

E2: Es como se muestra en el video tal cual, en las áreas rurales o las zonas pequeñas es poca la gente joven que se queda, la mayoría de los que están en la zona se van para estudiar a Córdoba y muchos se van fuera del país y no vuelven. No te digo que en

Calamuchita la población sea muy grande, pero a nivel profesional son muchos los que se van. Yo estudié en Córdoba y volví porque en su momento no se dio para que se fuera, pero muchos de mi edad viven desparramados por muchas partes del mundo y han podido triunfar en mi área u otras áreas y les va bien. En los 20 y algo años de turismo la mayor evolución que vi es pasar del fax al mail y al whatsapp, pero no en cuanto a nivel organizacional. No veo que estemos cada vez más organizados, que haya un trabajo mancomunado. Lo veo todo muy manejado en cuanto a un beneficio político, las comisiones que se arman para hacer algo no resuelven nada. Nos dicen que vamos a mejorar porque ahora está en manos de tal, pero no. Los vaivenes socioeconómicos y políticos del país no permiten mantener una línea, cada vez que cambia un gobierno se corta la línea y se arranca de nuevo. No podemos estar en este momento sin saber qué día vamos a poder abrir después de 7 meses de estar cerrados. No se sabe nada, si le preguntás a cualquier intendente de la zona no tienen idea cómo puedes proyectar, como puedes vender. En esta situación uno se mete en una brecha, y bueno vos vendés porque necesitás la plata pero llegado el momento si se prolonga tenés que volver a prolongarlo. Y estamos en un país con mucha inflación, entonces lo que vos prometiste ahora de acá a 3 meses no sale lo mismo pero tenés que cumplirlo porque le dijiste. Pasás a crearte un problema económico porque después tenés que ver cómo cumplirle al cliente con una luz más cara, con un gas más caro, con insumos de comida más caros. Estás en una disyuntiva. A nosotros nos han escrito mucho para ver si vamos a tener tarifa flexible o vamos a vender con tarifa abierta, yo no soy partidaria de eso porque ya tenemos gente desde marzo esperando a que le digamos cuándo van a poder venir. Le prometí a algunos que me pagaron el 100% que les voy a dar el servicio y cuando se los de, no va a ser ni parecido a lo de marzo. Ser empresario del turismo es un trabajo de riesgo en Argentina.

E1: ¿Cuál crees que es el rol de la empresa hotelera en esto?

E2: Telefónica te lo hace parecer facilísimo porque seguramente están dadas las condiciones a nivel gubernamental para que se pueda dar, acá estamos viendo si Internet es un servicio esencial para ver si lo congelan. Cada vez va a haber menos empresa, o la empresa va a invertir menos en mejorar. Si vos no le brindás las herramientas a las empresas para que puedan invertir en tecnología y en bajar a la población esto, no lo van a hacer. Uno hace lo que puede con lo que tiene.

O8/P8: Entrevista de Organización 8 – Participante 8

E1: ¿Qué factores tienen en cuenta para tomar decisiones? ¿Qué importancia le dan a los datos?

E2: La toma de decisiones en nuestra empresa ha estado muy centralizada en mi persona en forma prácticamente igual. No son decisiones tomadas por un conjunto de personas. Las tomo en función de la experiencia pero también trato de formarme. Tomo muchas decisiones tratando de innovar y modificar en función de lo que estudio.

E1: ¿Tienen algún tipo de registro de datos de los clientes actuales?

E2: Los huéspedes llegan por la web, muchos por boca a boca, por referencias de otros huéspedes. Actualmente no estamos haciendo mucho trabajo de difusión. Trabajamos bastante para que los huéspedes sean fidelizados, incluso con programas de membresía. No hay alta rotación de huéspedes, apuntamos a tener menos rotación y más fidelización.

E1: ¿Qué acciones toman para hacer fidelizarlos? ¿De dónde sacan la información de sus gustos y preferencias?

E2: Nuestro perfil de huéspedes es un perfil bastante determinado: son familias con chicos chicos que les gusta la relación con la naturaleza y que realizan actividades de agua. En cuanto a los programas de fidelización, estamos afiliados a RCI¹¹ hace muchos años, a través de membresía, de programas de tiempo compartido. Tenemos muchas alternativas para los huéspedes, en temporada baja y alta.

E1: ¿Tienen algún sistema de evaluación que los huéspedes puedan hacer sobre el hotel?

E2: En su momento teníamos fichas, pero ahora usamos Tripadvisor y RCI, teníamos Booking pero ya no.

E1: ¿Cuál es la importancia que le dan a estas devoluciones? ¿Están muy atentos a ellas?

E2: Estoy muy atento, pero son espacios en los que he decidido, desde el inicio, nunca responder. Creo que es un espacio propio del huésped. Sea favorable o no el comentario, no intervenimos.

E1: En cuanto a la competencia, ¿Hacen algún estudio de las tarifas que tienen y los servicios que ofrecen?

E2: En hotelería se analiza la oferta suplementaria y la complementaria, la oferta suplementaria son los otros hoteles que hay en el mismo destino. Nunca ha sido un

¹¹ Resorts Condominiums International (RCI): red de intercambio de vacaciones de hoteles y resorts en todo el mundo.

inconveniente, al contrario, siempre que surge algo nuevo en Los Molinos es bienvenido. Tomamos como referencia de tarifas de Villa General Belgrano y La Cumbre.

E1: ¿Qué uso le dan a las redes sociales?

E2: Las tenemos bastante abandonadas, tenemos pendiente aprender.

E1: ¿Tienen algún software de gestión para actividades operativas?

E2: Sí, Winks. Tenemos un programa que es de Buenos Aires que usamos para hacer el manejo de las reservas, el check in, consumos y el check out.

E1: ¿Tienen algún seguimiento de los costos?

E2: Los costos en hotelería están concentrados en personal y servicios públicos, ahí están el 85% de los egresos así que está bastante identificado. Lo otro son poco ítems.

E1: ¿Qué lugar tiene la innovación en la cultura de tu empresa?

E2: Lo que es hotelería la diferencio en dos partes, la hotelería de grandes ciudades y la hotelería de vacaciones, es una industria distinta, tienen muy pocas cosas en común. El gran desafío de la hotelería para vacaciones en el mundo es la estacionalidad y el nivel de tasa de ocupación. El nivel de tasa de ocupación influye en las condiciones sociales de la comunidad local, en el ambiente y en lo económico de la empresa. Todas las tareas que tratamos de hacer son en post de cómo abordar esa problemática: la tasa de ocupación. Para mí es el indicador por excelencia de la hotelería y de los lugares que viven del turismo, incluso. Más allá de la hotelería formal, todas las construcciones que están en un determinado lugar y que están vacías o con tasa de ocupación baja, definen las características de ese lugar, tanto ambiental como socialmente. Nosotros tratamos de generar el desarrollo de tipologías y de productos que traten de ocupar, de tener una mayor una tasa de ocupación. Ahí está el desafío, todos los trabajos están referidos a eso... El primer concepto que abordamos hace 25 años es que un hotel no es de un solo propietario, sino que es de muchos inversores más pequeños, para tratar de llevar una propiedad inmueble a muchas personas. El segundo concepto que introdujimos fue que cada unidad también se podía volver a subdividir, y que cada unidad inmueble tiene muchos propietarios y por último, que cada huésped no sea uno aislado, sino que tenga membresía que haga uso de las temporadas altas y bajas. El primer concepto hace referencia al formato condo hotel, introducido en los 90 en EEUU, hoy las cadenas hoteleras ninguna son propietarias de sus hoteles, el segundo hace referencia a formato fractional, que cada unidad de alojamiento, sea una habitación o casa, tiene varios propietarios que utilizan

esa unidad tantos días al año y el otro es membresía, que es una evolución en el siglo XXI de lo que fue el tiempo compartido en los años 80, 90. Hoy son más cortas, de 3 a 5 años, en nuestro caso lo que buscan es que los huéspedes tengan disponibilidad para usar en los meses de mayor demanda como de menor demanda. Es la única forma tiene un equipo de personas trabajando, estables que las puedes capacitar, si tenés huéspedes todo el año. En San Martín de los Andes y Villa General Belgrano, que son destinos consolidados, la tasa de ocupación es de 140-150 días, estamos por debajo del 50%, en un 40% mientras que las hotelorías de las ciudades tienen una tasa del 60-70%. Para que tengas una idea una casa de fin de semana el mundo se utiliza entre 28 y 42 días al año, y cuando te comentaba sobre la incidencia que tiene a nivel ambiental y social me refería a esto: una casa que tiene una tasa de ocupación de 30 días al año, destruyó el ambiente para tener un uso muy bajo. Y a su vez, tampoco promueve generó trabajo en la zona, (mantenimiento, limpieza, servicios, consumo en negocios locales), que va a estar en relación a esos 30 días, y todo el resto del año cerrado. Esa es la verdadera lucha que hay que hacer, que lo que se construya se ocupe. Para que se ocupe, eso hay que profesionalizar distintas áreas para trabajar todo el año y enseñarle a las personas. Las cadenas de intercambio, como RCI, están introduciendo cambios muy grandes en la forma de ver el negocio y más que una cadena de intercambio, como fue en los años 80 cuando nace, hoy es una red mundial de viajes. Entonces tienen un alcance gigantesco y permite que una persona que compra una membresía en Los Molinos vaya a cualquier lado, 600 mil hoteles en el mundo, tiene una diversidad. Ahí entramos en otro tema, la hotelería. Abarca tanto, ... La hotelería es una industria muy transversal, abarca muchísimos aspectos de la economía y de la sociedad. Dicen que es el negocio de negocios. En nuestro país la llevamos de forma muy amateur y familiar, pero cuando empezamos a ver que modificamos un sector del ambiente, en mi caso, rompimos un pedazo de sierra, tenemos que empezar a evaluar para qué lo hicimos, cómo influimos en la comunidad local, para esas cosas se tiene que usar la infraestructura, tiene que mejorar. Nos dimos cuenta que teníamos que empezar a evaluar para qué lo hicimos y como influimos en la comunidad local. Se tiene que mejorar la infraestructura y mejorar la calidad de la vida de las personas en el lugar. Hay que luchar para que las inversiones en inmuebles, en definitiva la hotelería se toma como un activo físico muy grande, no sea un resguardo de ahorros y de capital solamente, porque destruíste el ambiente y estas influyendo en una comunidad.

E1: ¿Has escuchado el término Big Data?

E2: Sí, es como utilizar la inteligencia artificial.

E1: ¿Has escuchado de algún uso de eso para el turismo?

E2: Sí, lo he escuchado, bueno creería que está relacionado... Un grupo de personas con las que recién comenzamos a trabajar junto a nosotros en la parte de Fractional está dando los primeros pasos para tratar de captar las personas que son afines a la navegación en el lago que es nuestra temática principal, a través de inteligencia artificial.

E1: ¿Eso lo hacen mediante una consultora?

E2: Sí, la idea es desarrollar software, algo así, para captar personas que adquieran fractional o membresías y que tengan afinidad con las actividades en el lago.

E1: Ahora yo te voy a plantear una situación hipotética relacionada con el Big Data que dice: imagina que pudieras acceder a la información sobre los extranjeros, argentinos, cordobeses que entran a la provincia, saber su recorrido, el alojamiento que les gusta, cuánto tiempo les gusta quedarse, qué tipos de actividades les gusta hacer, cuánto están dispuestos a pagar, qué palabras buscan, cuáles son sus preferencias. Esos datos se cruzan, se analizan y es posible ver en tiempo real esta información mediante un tablero o software, y también permite predecir comportamiento para la próxima temporada. ¿Creés que esto sería beneficioso para tu negocio? ¿Qué podrías rescatar de todo esto?

E2: No sé si se necesita tanta Big Data. Lo que he notado a través de muchos años es que la hotelería es muy poco volátil, los comportamientos sociales se han ido repitiendo mucho. Me parece que sirve para diseñar ideas nuevas y tratar de cambiar cosas. Nosotros tenemos los promedios de personas, de estadías, cómo llega la gente, de dónde llega, como ha sido el comportamiento durante 30 temporadas de ciudades de Córdoba de (..)sierras. Eso es bastante confiable porque uno analiza la situación de uno y la de otros alojamientos y emprendimientos de la zona y es bastante similar. Pero si con ese resultado estamos mal, todo lo que podemos hacer con tecnología es para decir ver qué tiene Córdoba que modificar para no que venga esta gente, sino que vengan más personas o que vengan personas para hacer determinados usos, para eso creo que me seduce. Creo que en Córdoba, Argentina hay muchas cosas para cambiar, para proponer nuevas, toda la información, más allá de decir que está pasando, poder nos lograría identificar qué es lo que podemos hacer.

E1: Te comparto un link de un video sobre una iniciativa de Big Data acompañada por inteligencia artificial en zonas rurales de allá. ¿Lo ves necesario o factible? ¿Cuál es el papel que puede jugar el big data en el desarrollo sostenible?

E2: Es indispensable. Ese es el camino,... Argentina tiene que desarrollar zonas más allá de los grandes centros urbanos, tiene una despoblación... La única forma de poder generar desarrollar posibilidades para estas zonas despobladas y alejadas de los centros urbanos es mediante la tecnología. Es necesario, pero para que sea factible depende de toda la Argentina como sociedad.

E1: ¿Qué crees que hace falta para que sea factible?

E2: Indudablemente la acción de los gobiernos a nivel nacional, provincial y comunal es indispensable. Las necesidades de cada lugar tienen que surgir de los mismos lugares pero se va a necesitar la articulación del gobierno, involucrar a las grandes empresas. Hoy es nulo. Acá internet tenemos por una mipyme que nos presta servicios, por aire vamos a ciudad de Córdoba y ahí entramos a la red. Telecom llegó en el año 94 y nunca modificó un cable. Hoy si la línea fija se me llega a romper, tengo 30 días de asistencia. Por ejemplo, con el tejido de los gasoductos sé que se hicieron los ductos para la fibra óptica, ahora en qué momento va a llegar, de qué forma,... Es necesario y si es factible, no sé. Hay días que estoy de mejor ánimo y otros no. Aun lento, los que nos vamos desarrollando ha sido gracias al desarrollo de la tecnología también. El primer año que nosotros hicimos reservas, con un (handi) a hoy... vamos lento, pero es indispensable.

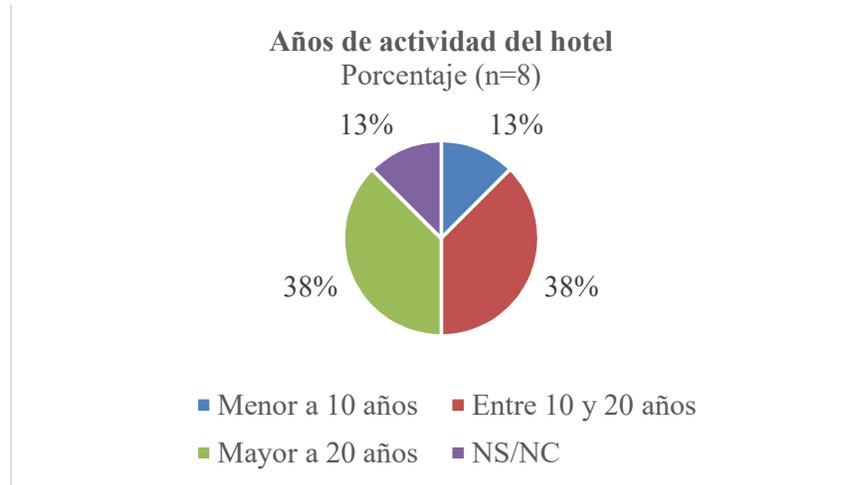
E1: ¿Se te ocurren algunos beneficios para el medio ambiente y de la sociedad mediante el uso de Big Data y la inteligencia artificial?

E2: Sí. Yo estoy obsesionado con que todo lo que se consiga para invertir se utilice. Todo lo que rompemos el ambiente, que lo rompemos, toda intervención que hace el ser humano en definitiva altera el ambiente, que esa modificación sea para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales o de las personas que viven en las grandes ciudades y puedan venir para mejorar su calidad de vida también, ya sea en ocio, deportes, temas culturales o recreación. Que no destruyamos el ambiente por cosas que no se usan. No es un problema solo de nosotros, pasa en prácticamente todo el mundo. Que la intervención que hagas sea para algo, no para tener una unidad 330 días al año cerrado. Ese es el primer paso... Si metes una máquina en la sierra, hay que tener claro que es importante para el ser humano meter esa máquina en la sierra, que vas a hacer lo mejor posible. Después

podemos decir si es eficiente energéticamente, si rompió lo menos posible... Pero la primera decisión es si es necesario.

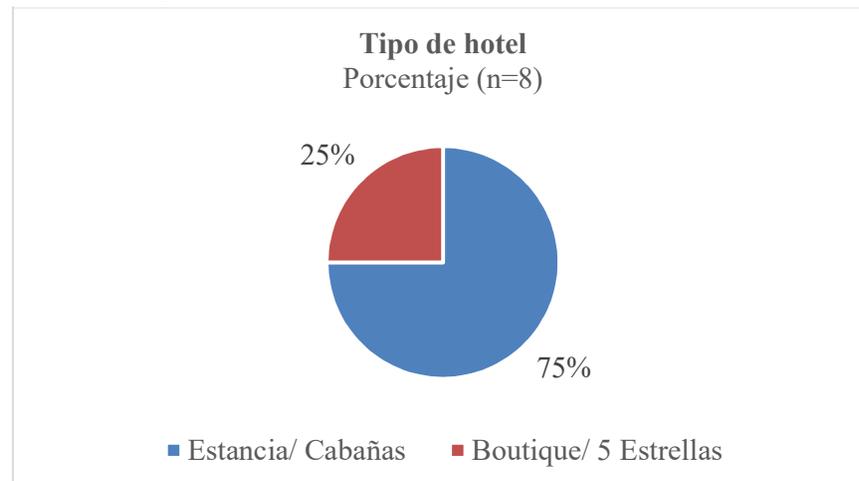
Figuras

Gráfico 1 Años de actividad del hotel



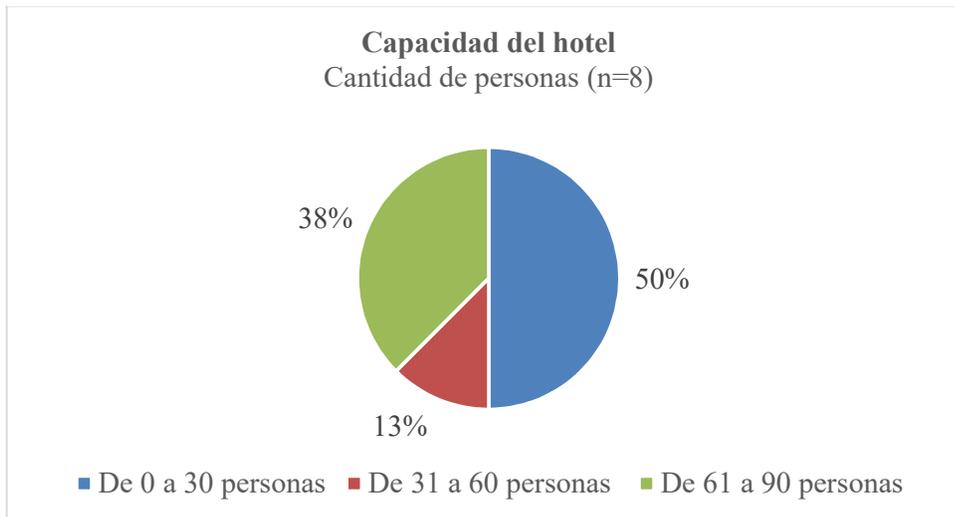
Elaboración propia, 2020

Gráfico 2 Tipo de hotel



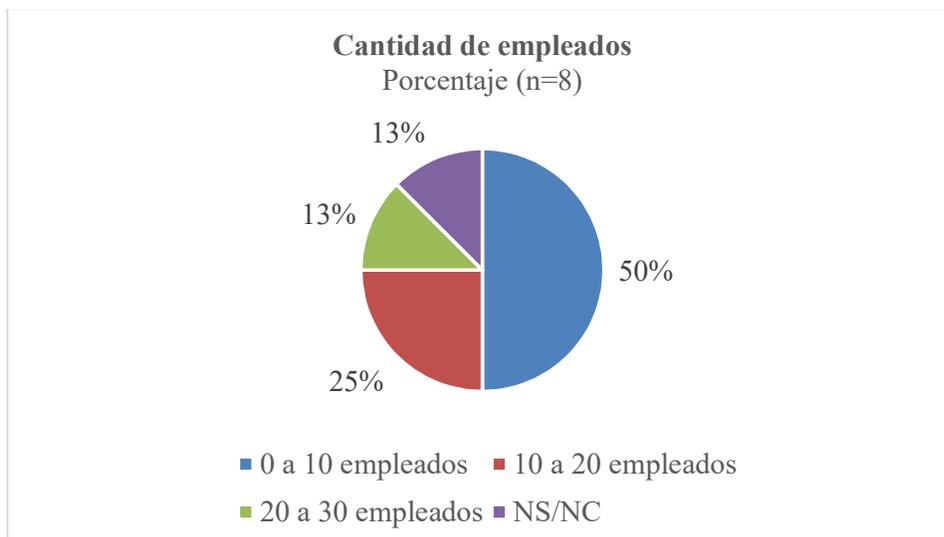
Elaboración propia, 2020

Gráfico 3 Capacidad del hotel



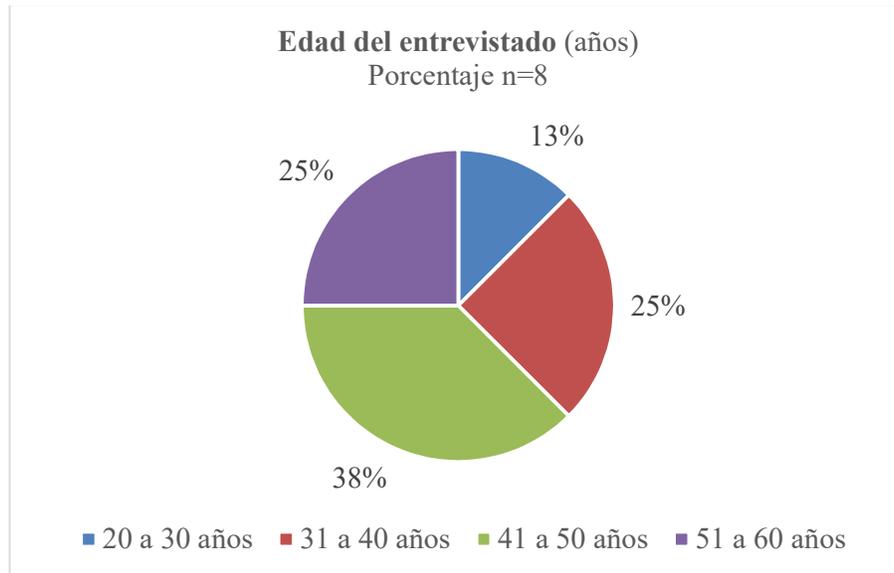
Elaboración propia, 2020

Gráfico 4 Cantidad de empleados



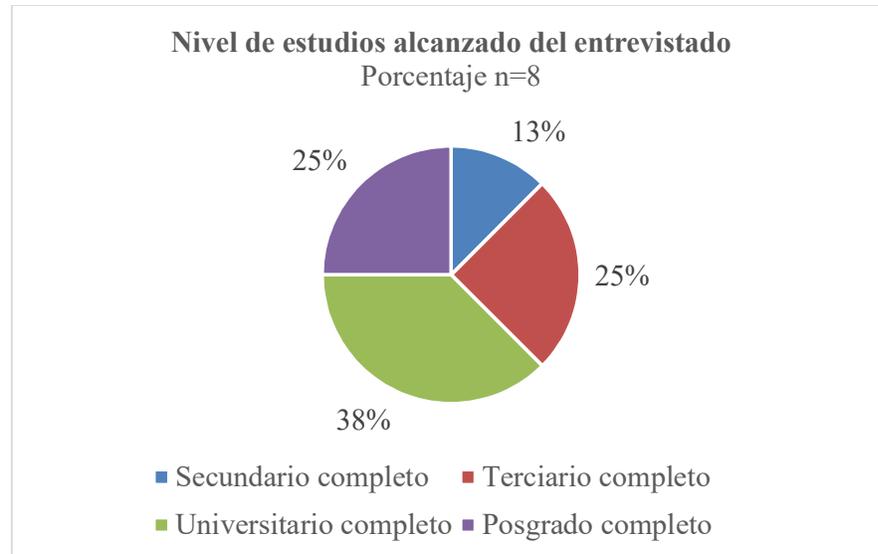
Elaboración propia, 2020

Gráfico 5 Edad del entrevistado



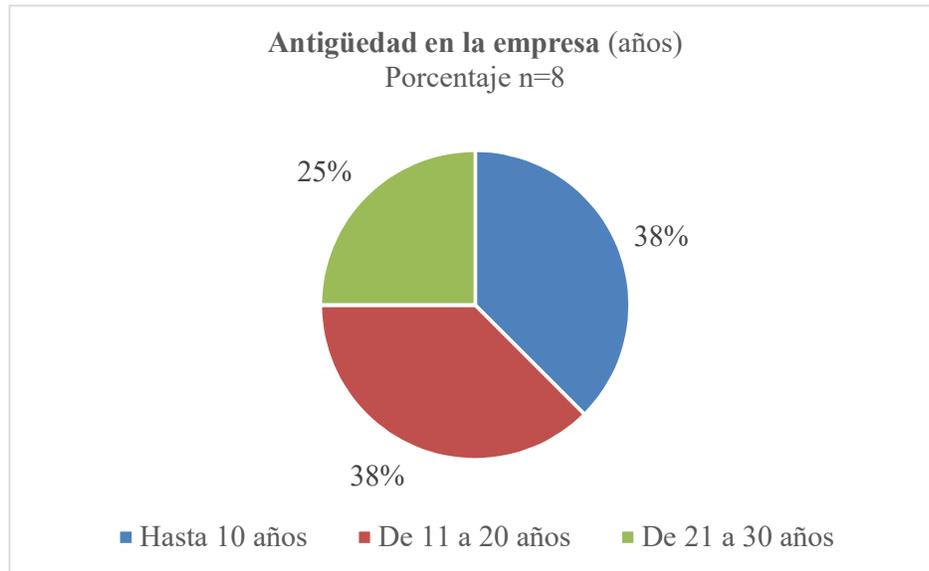
Elaboración propia, 2020

Gráfico 6 Nivel de estudios alcanzado del entrevistado



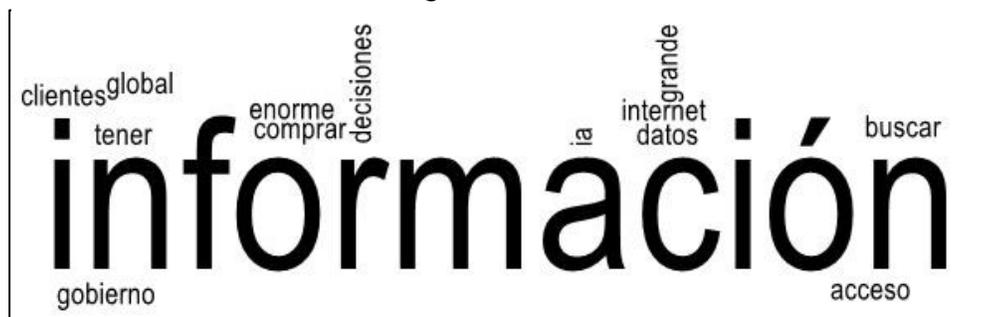
Elaboración propia, 2020

Gráfico 7 Antigüedad del entrevistado en la empresa



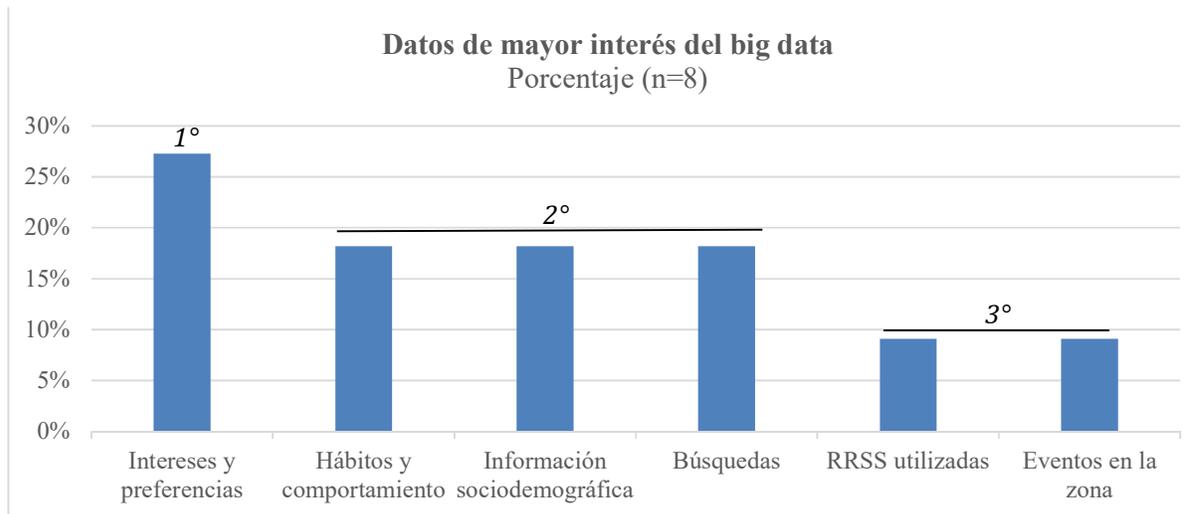
Elaboración propia, 2020

Gráfico 8 Palabras asociadas a "Big Data"



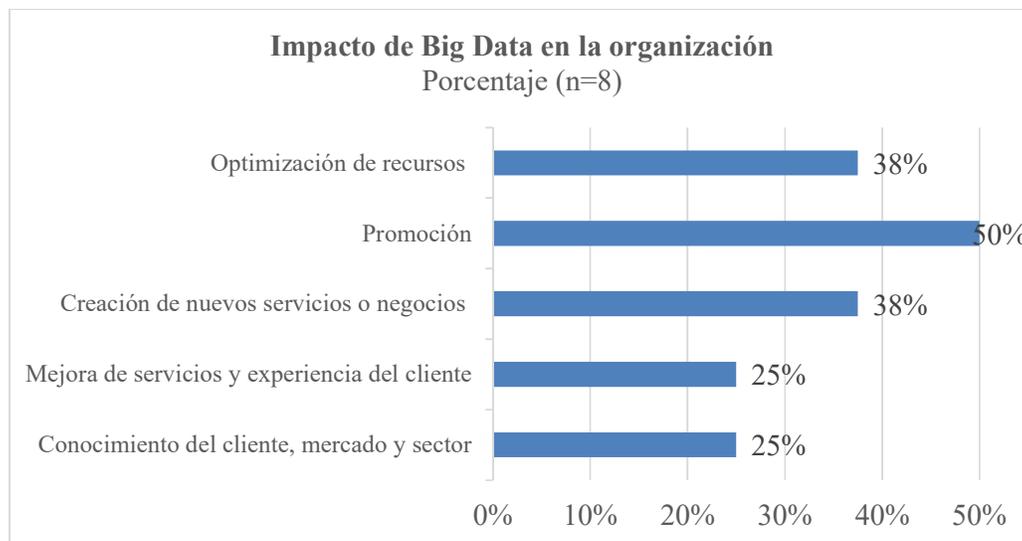
Nube de frecuencias (n=7) "ia": inteligencia artificial. Elaboración propia, 2020

Gráfico 9 Datos de mayor interés del big data



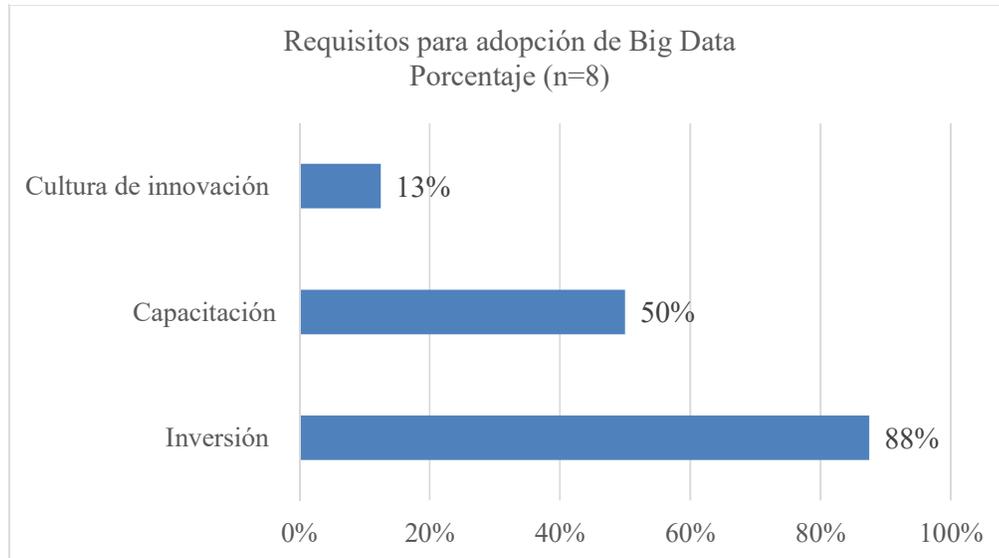
Elaboración propia, 2020

Gráfico 10 Impacto organizacional del big data



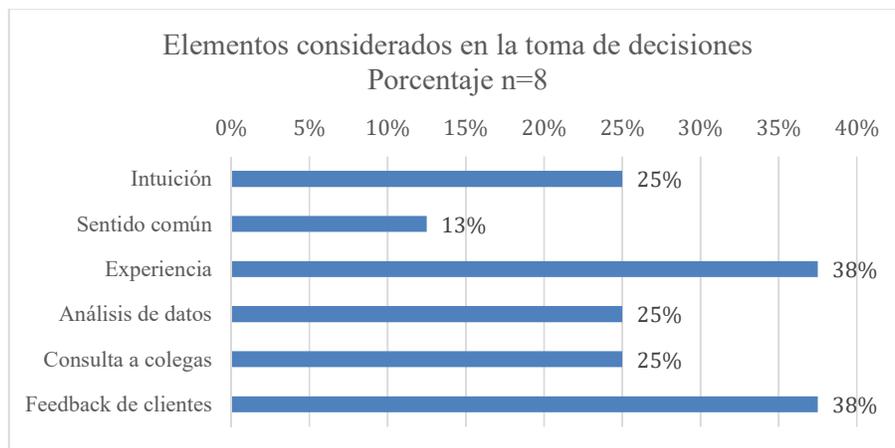
Elaboración propia, 2020

Gráfico 12 Requisitos para adopción de big data



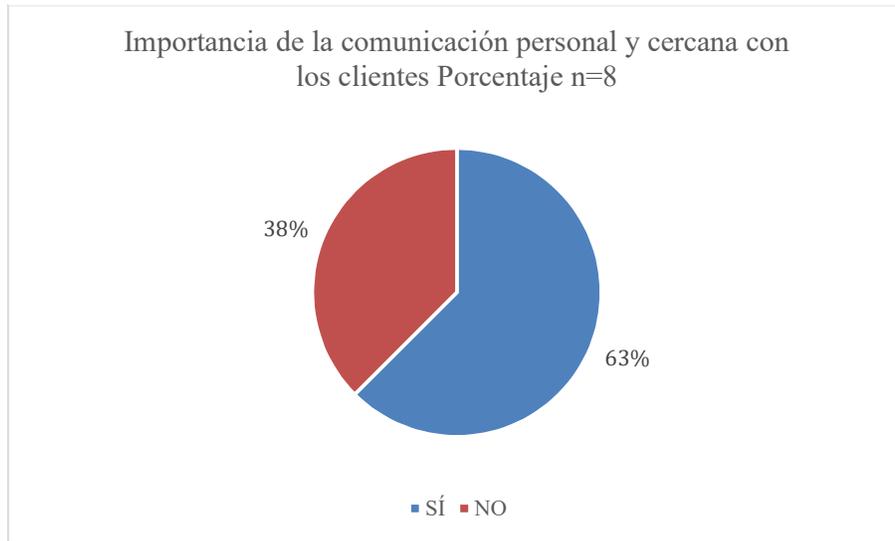
Elaboración propia, 2020

Gráfico 11 Elementos considerados en la toma de decisiones



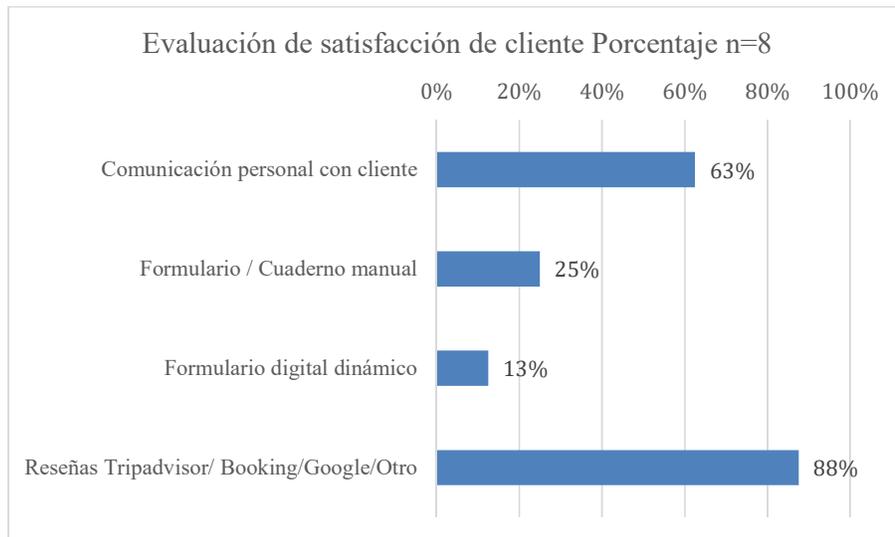
Elaboración propia, 2020.

Gráfico 13 Importancia de comunicación personal y cercana con clientes



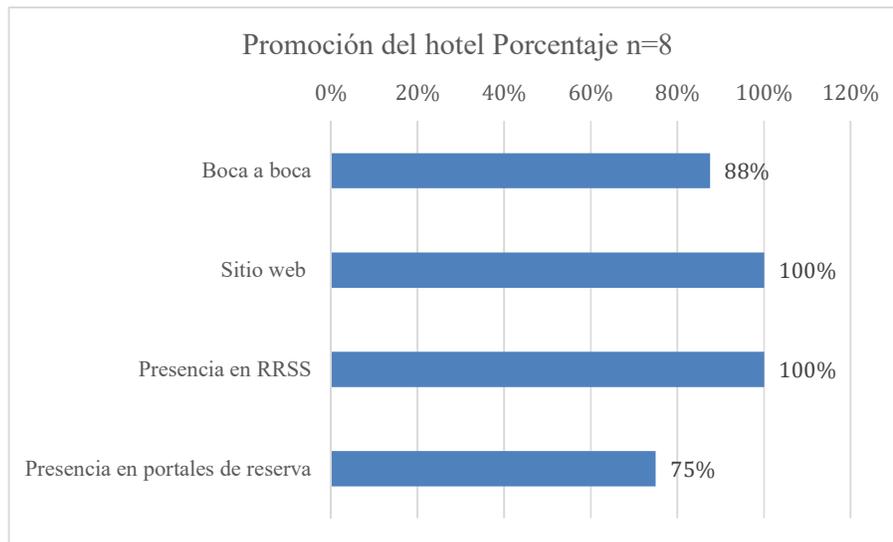
Elaboración propia, 2020.

Gráfico 14 Evaluación de satisfacción de clientes



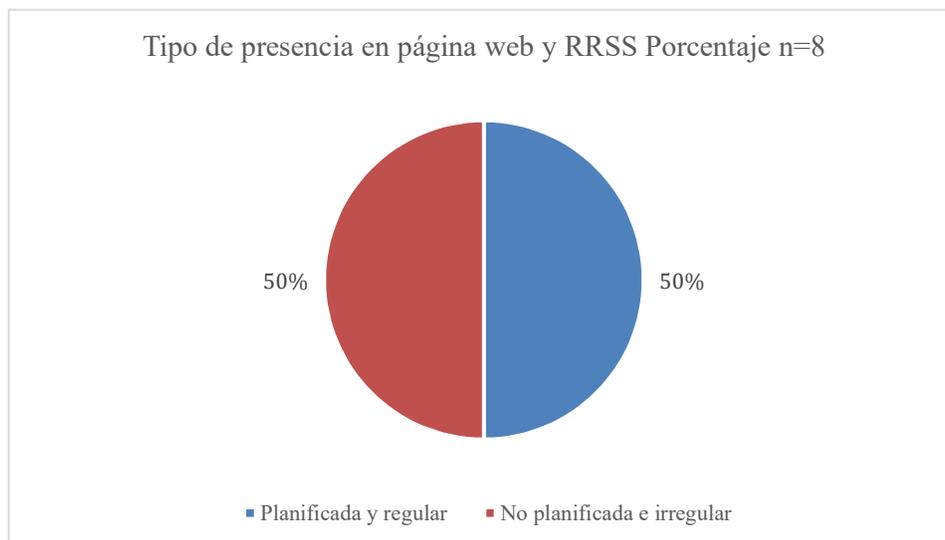
Elaboración propia, 2020.

Gráfico 16 Promoción del hotel



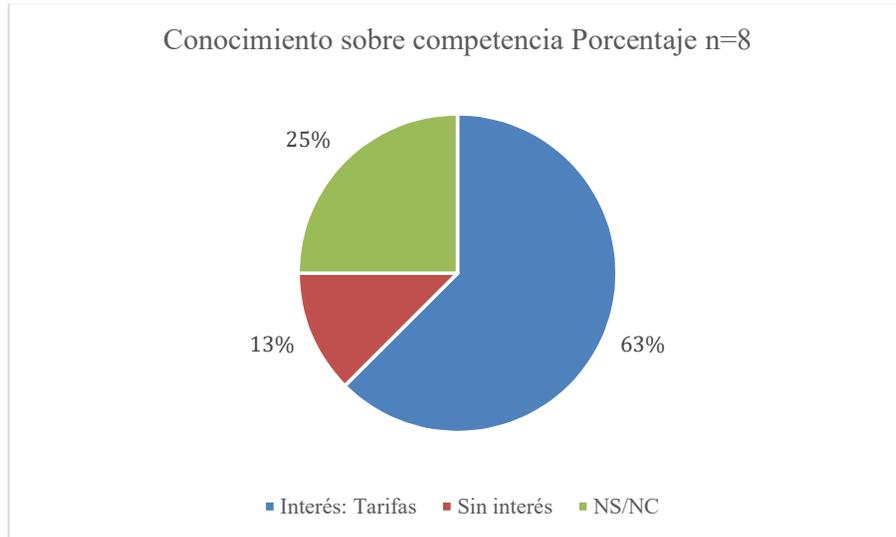
Elaboración propia, 2020.

Gráfico 15 Tipo de presencia en página web y RRSS



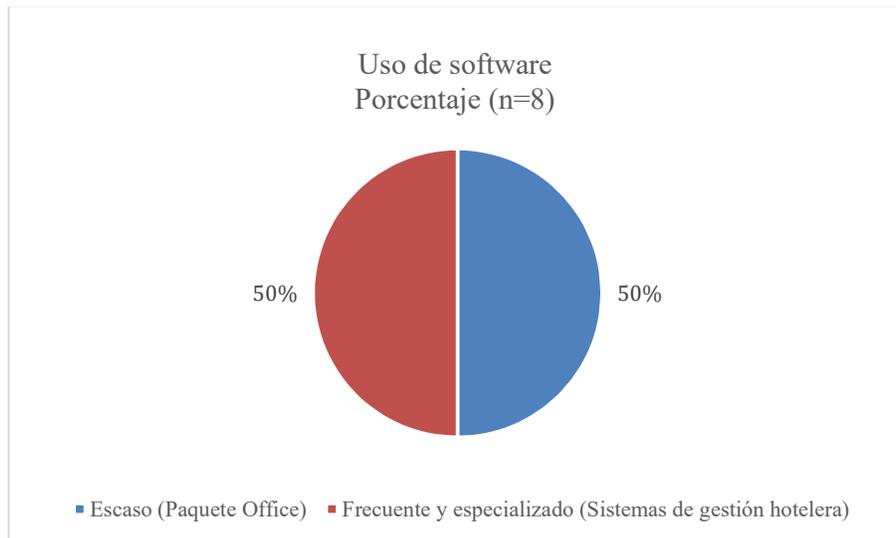
Elaboración propia, 2020.

Gráfico 18 Conocimiento sobre competencia



Elaboración propia, 2020.

Gráfico 17 Uso de software



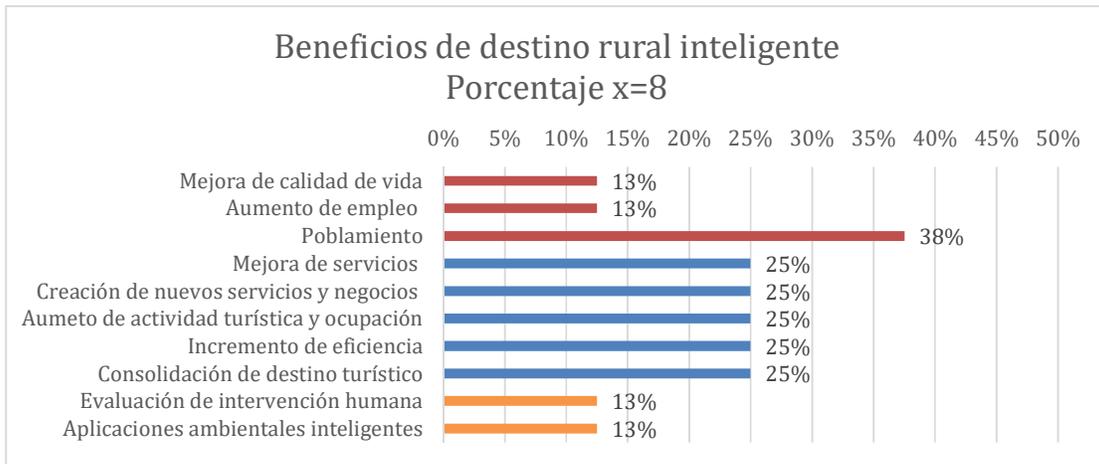
Elaboración propia, 2020.

Gráfico 19 Palabras asociados a la innovación



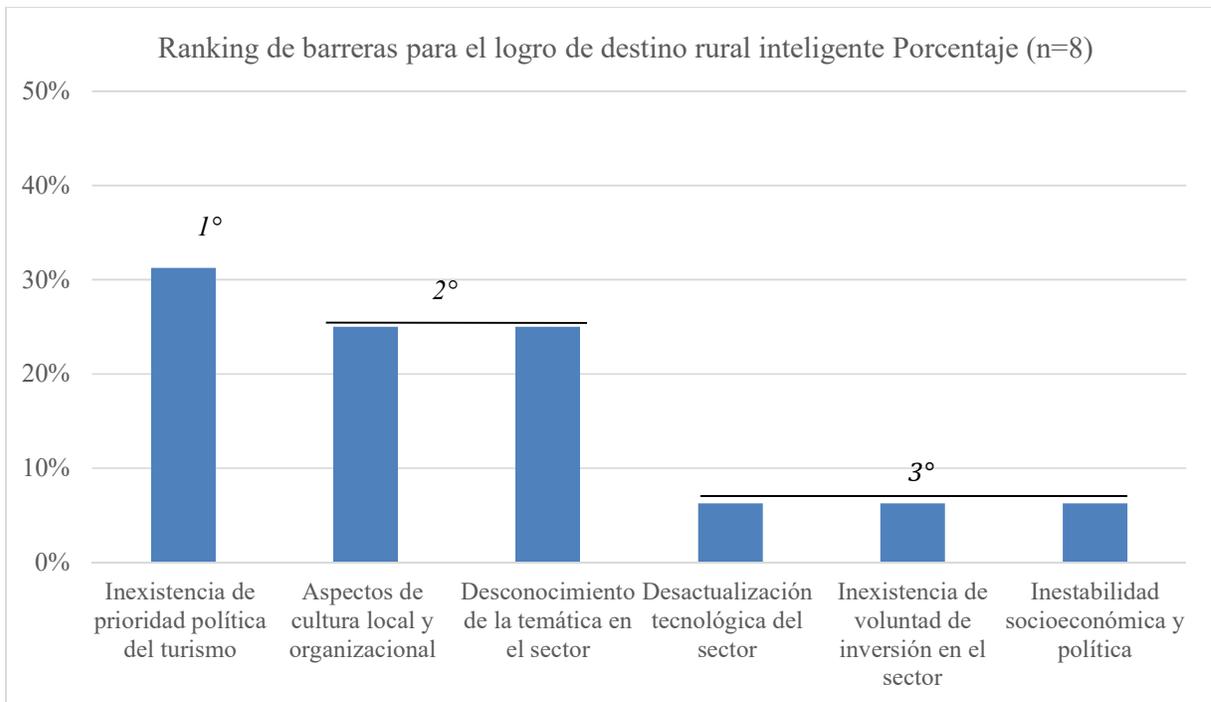
Nube de frecuencias n=8 Elaboración propia, 2020

Gráfico 20 Beneficios de destino rural inteligente



Impacto social (Color rojo), económico (color azul) y ambiental (color naranja). Elaboración propia, 2020

Gráfico 21 Barreras para el logro de destino rural inteligente



Elaboración propia, 2020.