

#Transformación *Digital*



Metodología:



Programa de
Transformación
Productiva

**NIVEL DE MADUREZ
EN LA DIGITALIZACIÓN DE
PROCESOS en las empresas**

SECTOR TURISMO

ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

El presente documento fue desarrollado por el clúster ParqueSoft Tolima en el marco del proyecto Clúster 4.0 liderado por MinTIC y Colciencias, y ejecutado por Intersoftware. Se ha coordinado el desarrollo del presente diagnóstico sobre el nivel de madurez digital del sector Turismo, utilizando la metodología diseñada por el PTP Programa de Transformación Productiva para el análisis de oportunidades y necesidades de incorporación efectiva de soluciones de software y tecnologías de la información.

ParqueSoft Tolima, es una fundación sin ánimo de lucro que inició operaciones en febrero de 2014 con el propósito de crear y desarrollar empresas que provean al mercado productos y servicios innovadores en la industria de las Tecnologías de la Información y la economía del conocimiento. Además, provee un modelo de generación de empresas de software y servicios relacionados, cuyo fundamento es el acompañamiento y la transferencia directa de experiencia y conocimiento.

ParqueSoft Tolima inspira y se inspira en la ideología del emprendimiento de su comunidad, con unas guías filosóficas soportadas en valores de dominio público y sentido común; construye continuamente Capital social para su entorno, promueve y apoya el emprendimiento en la Industria de Base Tecnológica e inspira sinérgicamente una comunidad joven, inteligente, innovadora que está construyendo un nuevo paradigma de desarrollo económico para la región.

Lideran

Ministerio TIC y Colciencias:



GOBIERNO DE COLOMBIA

Apoyan:



Clúster Ejecutor:



Aliados Regionales:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

CONTENIDO

CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	4
DEFINICIÓN SECTORIAL	5
ANÁLISIS SECTORIAL.....	5
CARACTERIZACIÓN DE EMPRESARIOS.....	6
ANÁLISIS GENERAL	7
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
ANÁLISIS DIMENSIONALES	22
PRIORIDADES SECTORIALES	28
ANÁLISIS COMPARATIVO – Turismo Tolima vs Turismo nacional Vs Multisectorial	29
COMPARATIVO ANÁLISIS DIMENSIONALES.....	36
COMPARATIVO NIVEL DE DIGITALIZACIÓN	39
PLAN DE DIGITALIZACIÓN PARA EL SECTOR.....	39

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Con el propósito de desarrollar la demanda de las empresas de software y TI, y cerrar las brechas de desconocimiento y baja apropiación de tecnologías en los demás sectores empresariales, en el 2015 y 2016 el Programa de Transformación Productiva, en adelante **PTP**, diseñó un instrumento y metodología para el análisis de oportunidades y necesidades de incorporación efectiva de soluciones de software y tecnologías de la información.

En este sentido, y con el objetivo de fortalecer las capacidades de los Clúster TI del país, por medio de la identificación de las necesidades y brechas de especialización de cada uno de estos, asociadas al desarrollo de soluciones tecnológicas que puedan dar valor a la demanda, en el marco del proyecto Clúster 4.0 liderado por MinTIC y Colciencias, y ejecutado por Intersoftware, se ha coordinado el desarrollo del presente diagnóstico sobre el nivel de madurez digital del sector turismo, utilizando la metodología diseñada por el PTP Programa de Transformación Productiva para el análisis de oportunidades y necesidades de incorporación efectiva de soluciones de software y tecnologías de la información.

Los **ANÁLISIS SECTORIALES**, proyectan información fundamental con 3 propósitos: medición del estado de digitalización de cada empresa respecto a la media de su sector (demanda), especialización de las empresas del sector de software y TI (oferta), y formulación de programas para conectar oferta con demanda (Institucional).

Por otro lado, y teniendo en cuenta el compromiso del PTP de acompañar a las empresas de las demás industrias para que identifiquen las oportunidades de mejora en sus procesos empresariales a través de la incorporación efectiva de soluciones de base tecnológica, se construye un instrumento donde a partir de la información que diligencia cada empresa, se realiza un diagnóstico y se desarrolla un plan personalizado con recomendaciones para la incorporación efectiva de tecnologías de la información y las estrategias que sean requeridas con este fin.

Lo anterior teniendo en cuenta que para una verdadera Transformación Digital es necesario impulsar la incorporación de soluciones de base tecnológica, así como aportar a su transformación organizacional para lograr una alineación de la tecnología con la estrategia de negocio de la empresa. Este instrumento es denominado **DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA EMPRESARIAL**.

En este sentido, la metodología permite:

- Para las empresas participantes:
 - Diagnóstico de estado su madurez de digitalización en sus procesos productivos y comparación frente a la media sectorial

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

- Plan de mejora para su digitalización¹ en procesos empresariales
- Conocer y actualizar el nivel de digitalización por sector (Por departamento o nicho definido)
 - El análisis agregado sectorial, proyecta información fundamental con 3 propósitos: medición del estado de digitalización de cada empresa respecto a la media de su sector (**demanda**), especialización de las empresas del sector de software y TI (**oferta**), y formulación de programas para conectar oferta con demanda (**Institucional**).

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo del presente análisis se presenta en 3 etapas:

- Análisis sectorial
- Análisis comparativo
- Plan de digitalización para el sector

DEFINICIÓN SECTORIAL

Para el Tolima, el turismo junto con la industria cultural, se identifica como una de las principales apuestas productivas para dinamizar la economía departamental, dada su riqueza natural, la vocación musical de la región y la estratégica ubicación geográfica. De acuerdo a esto, se logra evidenciar un gran potencial en la región en el turismo de naturaleza, ecológico y cultural, con el deseo de explotar este tipo de actividades, sin embargo, se hace necesario un nivel de madurez superior en sus procesos para lograr competitividad de las empresas vinculadas a esta actividad y ofrecer a los turistas nacionales e internacionales un servicio de calidad.

Por lo anterior, se quiere analizar en este sector el estado de digitalización de cada empresa identificando oportunidades de mejora en sus procesos empresariales a través de la incorporación efectiva de soluciones de base tecnológica, y necesidades que surjan en el proceso de fortalecimiento al sector.

ANÁLISIS SECTORIAL

El análisis sectorial surge del consolidado de la información entregada por las empresas a través del instrumento de captura de información (Encuesta), el cual pretende determinar el nivel de madurez digital en procesos comerciales, administrativos y operativos de las organizaciones. El instrumento fue diseñado y perfeccionado por el Programa de Transformación Productiva, quienes tienen la propiedad intelectual del mismo.

¹ Digitalización: sistematizar procesos operativos a través de software o tecnologías de la información

Realizado por:



Con la colaboración de:

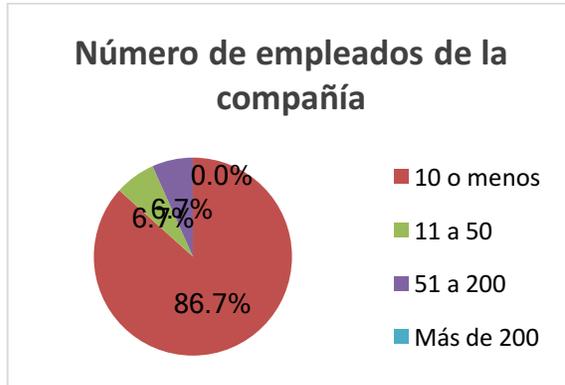


ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

Este análisis se presenta en **3 niveles: general, estratégico y dimensional**. Así mismo, se presenta una priorización de necesidades, de acuerdo con lo manifestado por los empresarios.

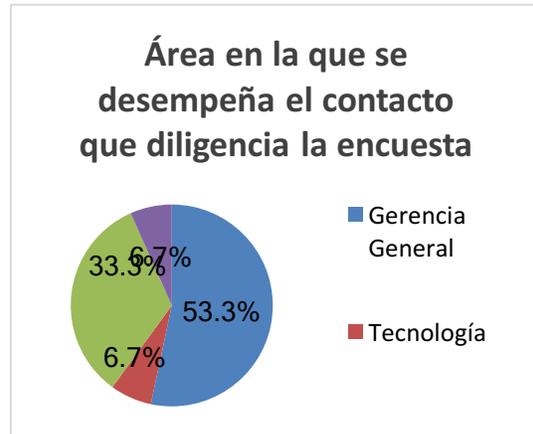
CARACTERIZACIÓN DE EMPRESARIOS

A continuación, se presenta la caracterización de los empresarios que participaron del presente análisis:



De acuerdo a las empresas encuestadas y a la tendencia del Tolima cerca del 93.4% son pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta que un porcentaje alto de los encuestados operan como agencias de viaje y en menor medida como hoteles y prestadores de servicios turísticos

Teniendo en cuenta que la mayoría de los actores que diligenciaron la encuesta pertenecen al área de gerencia facilita la identificación de oportunidades y retos desde un nivel estratégico y de visión de negocio. También se debe tener en cuenta que basado en el tamaño de las empresas el nivel de gerencia es el principal interlocutor entre las oportunidades de crecimiento de cara al negocio.



Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



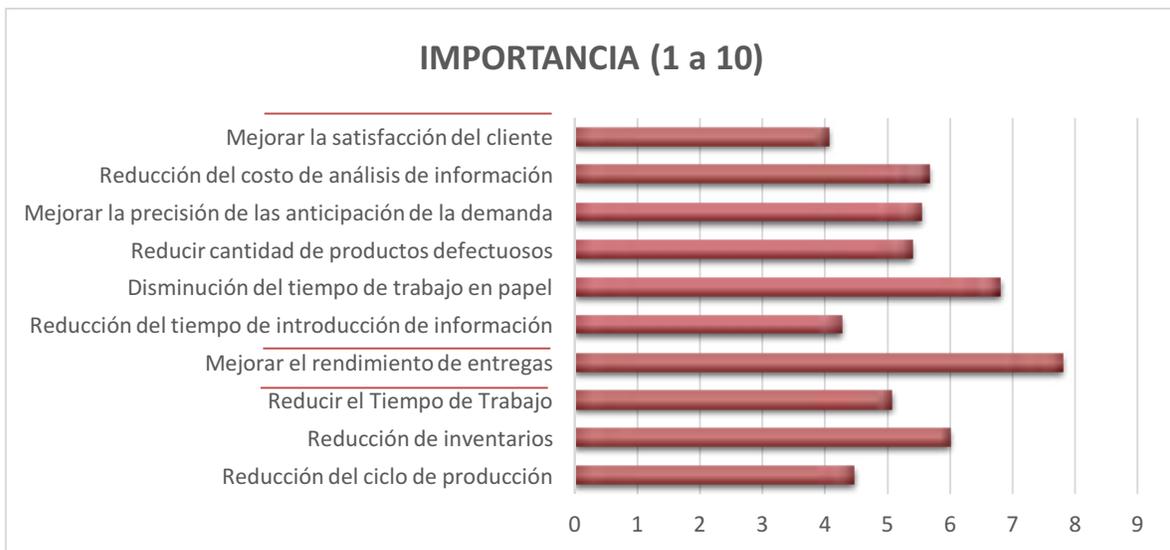
El 73% de las empresas prestan servicios al cliente final, y como líneas de negocio complementarias prestan servicios como intermediarios o a clientes corporativos.

ANÁLISIS GENERAL

El análisis general se realiza con base en información explícita de los empresarios:

FACTORES DE MAYOR IMPORTANCIA

A continuación, se presentan los factores que según los empresarios tienen mayor importancia en el momento de realizar actividades tendientes a la digitalización:



Realizado por:



Con la colaboración de:

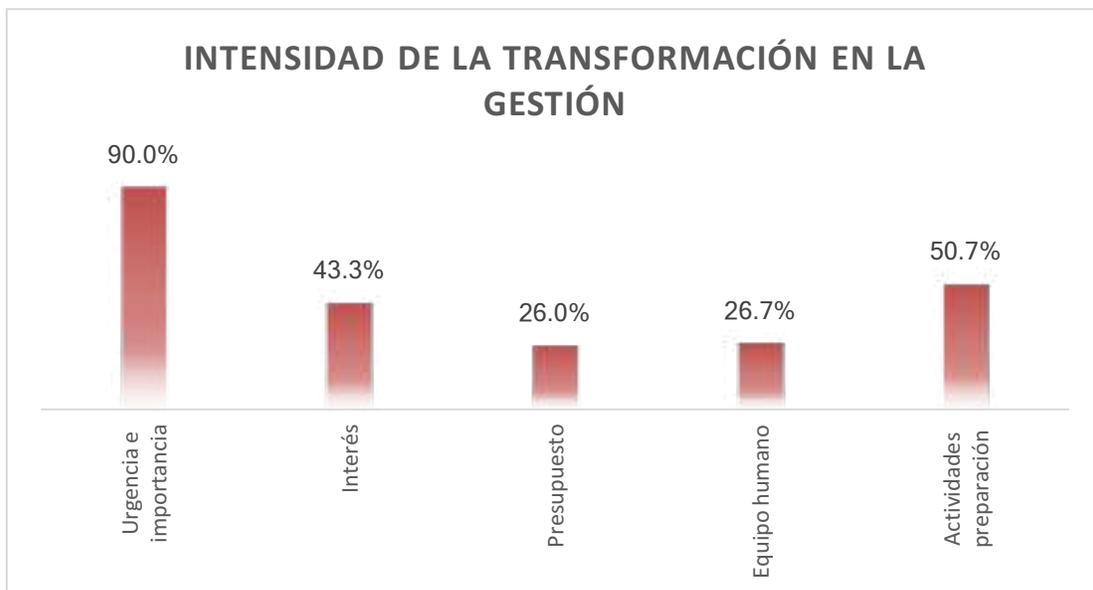


ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

El sector valoraría considerablemente que a través de TI se puedan mejorar los tiempos en las entregas y reducir el trabajo en papel que en muchos casos genera reproceso (al digitalizar).

INTENSIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN

Este aspecto se refiere a qué tanto la empresa se ha preparado o le interesa prepararse para la incorporación efectiva de tecnologías. Se considera un factor fundamental en los proyectos de este tipo, ya que debe ser considerado como un cualquier otro proyecto sobre el cual se pueden medir retornos sobre la inversión, a partir de la definición de indicadores clave en los negocios, los cuales miden el éxito de su implementación.



Las empresas actualmente son conscientes de la urgencia e importancia de la digitalización de los procesos críticos de negocio, están viviendo el cambio y la transformación de los negocios conforme la tecnología permea toda la industria, sin embargo, parece existir una resistencia que mantiene su interés por la transformación en niveles bajos, lo cual puede ser ocasionado por la incertidumbre de los beneficios y bondades sobre la inversión TI.

La disponibilidad de un bajo presupuesto puede ser un motivo para el bajo interés. Proporcional a la urgencia e importancia han iniciado actividades de preparación.

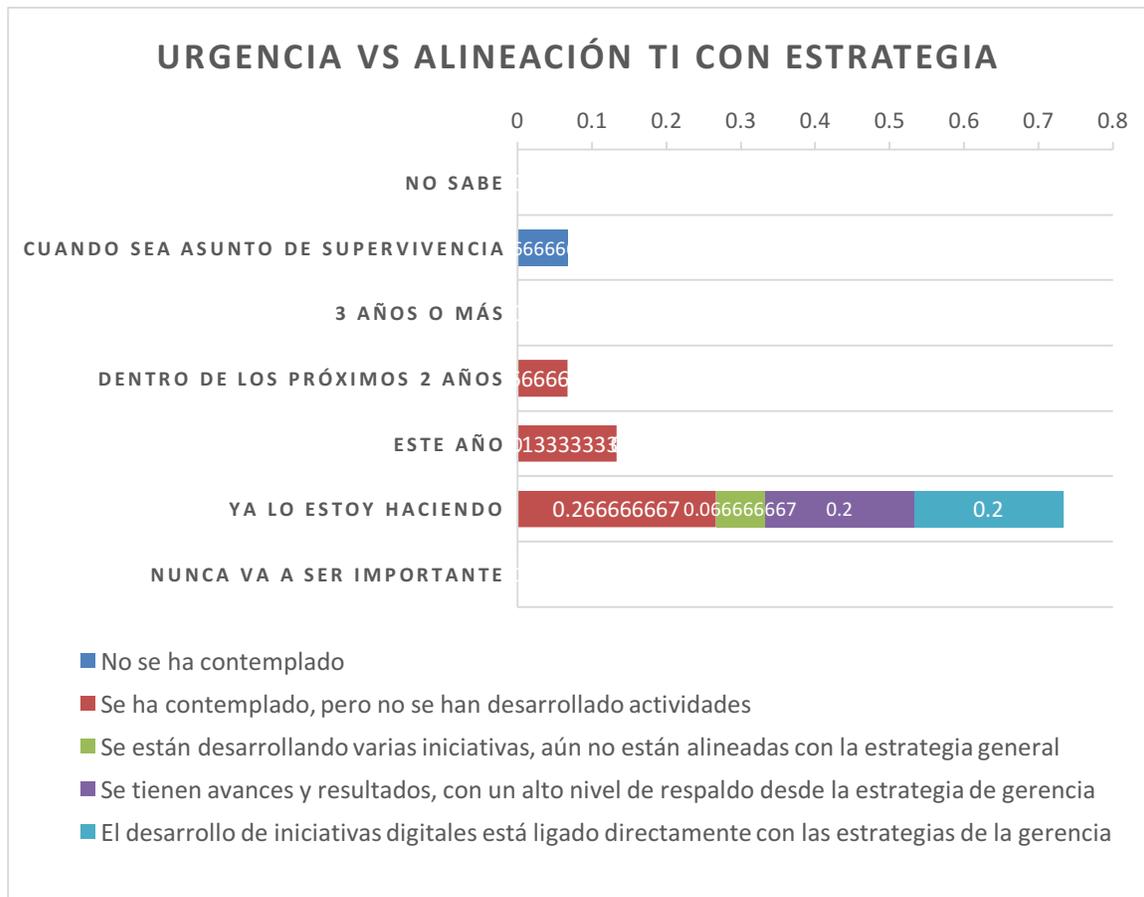
Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



El 13% de los encuestados tiene proyectado durante el presente año desarrollar proyectos o actividades relacionados a la digitalización.

Se destaca que el 40% de las empresas que ya están desarrollando estrategias de digitalización están fuertemente alineadas y respaldadas por la estrategia gerencial.

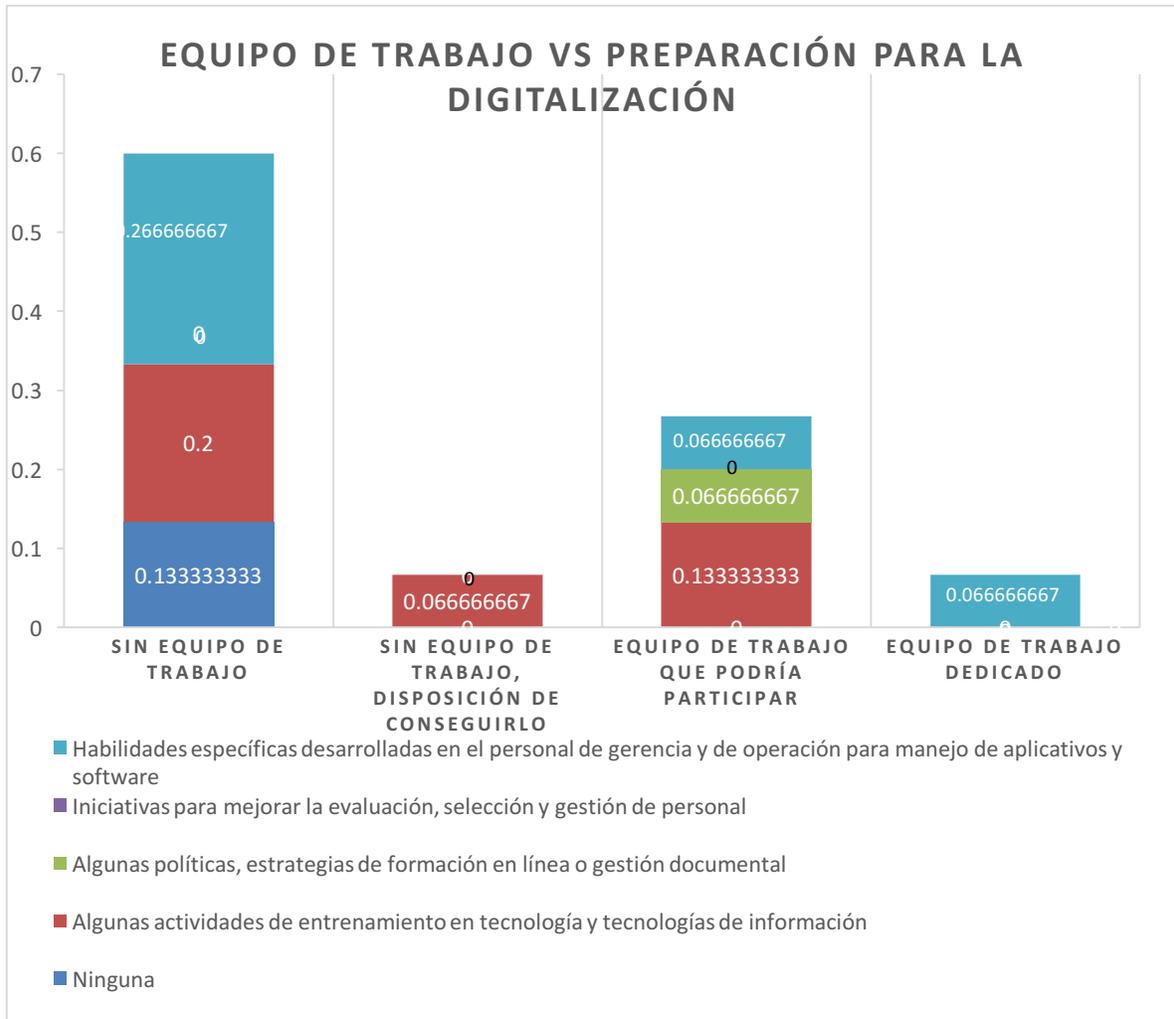
Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



En su mayoría las empresas manifiestan que no cuentan con equipo para el desarrollo de actividades de digitalización, sin embargo, tienen identificado en qué áreas o qué competencias debería desarrollar para apoyar la digitalización, así es como el 20% manifiesta que el entrenamiento podría ser básico en algunas actividades de TI no especializadas, por otro lado, para el componente gerencial se requiere en mayor medida un entrenamiento especializado o para software específico.

La alternativa más próxima y que plantean las empresas es que los trabajadores actuales participen en el desarrollo de la estrategia de digitalización, en mayor medida desarrollando competencias básicas de TI y en porcentajes cerca al 6% en entrenamiento para la formación en línea o gestión documental y otro 6% en competencias especializadas para la gerencia y operación en software específicos.

Realizado por:



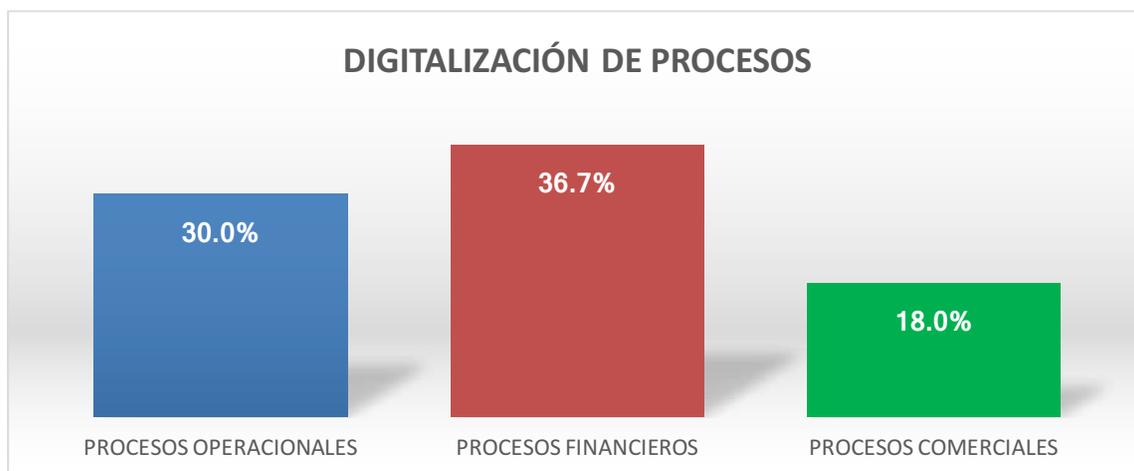
Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS

La digitalización de procesos se refiere a cómo se gestiona la información y los datos de sus procesos operacionales, financieros y comerciales. Los porcentajes **mide la efectividad en la digitalización de los procesos para la toma de decisiones.**



Para los encuestados las primeras acciones en la digitalización están encaminadas a la sistematización de procesos financieros y contables, seguido por los procesos operacionales y por último (no de menor importancia) apuestan por transformar los procesos comerciales.

Puesto que sus líneas de negocio atienden principalmente a usuarios finales, la estrategia y acciones en la digitalización deben estar dirigidos a procesos de cara al cliente, los procesos comerciales.

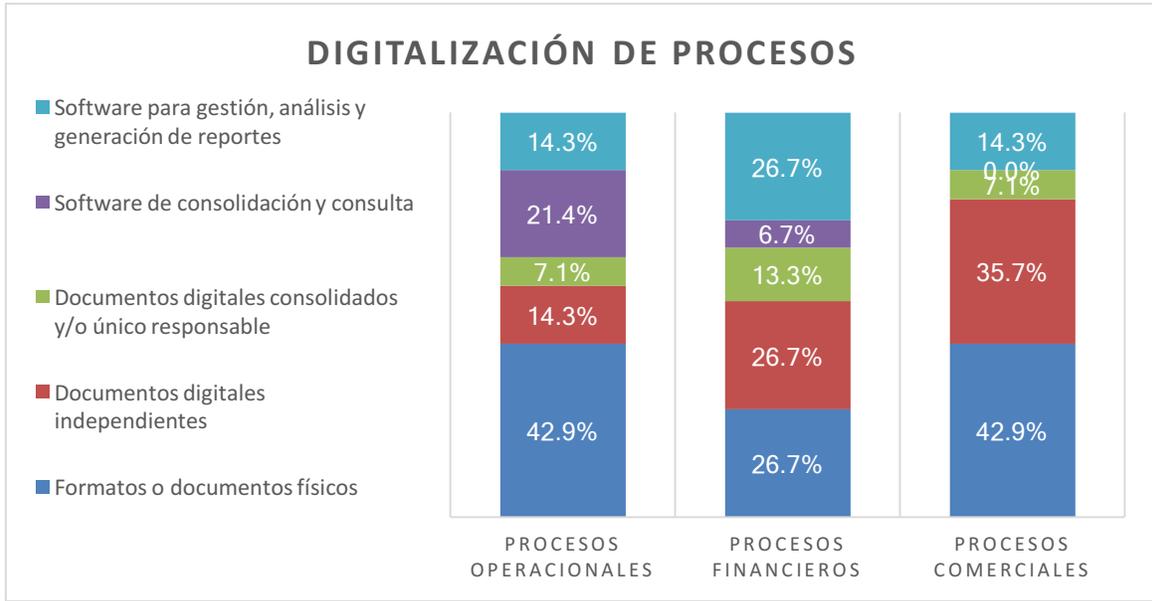
Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



La importancia en la organización de los procesos financieros es notable, aunque aún resta maduración de pasar de documentos digitales a contar con un software para su gestión. Por otro lado, los procesos operativos y comerciales en un porcentaje alto se llevan en documentos físicos, en los que seguramente surgen reprocesos en su posterior digitalización.

Realizado por:



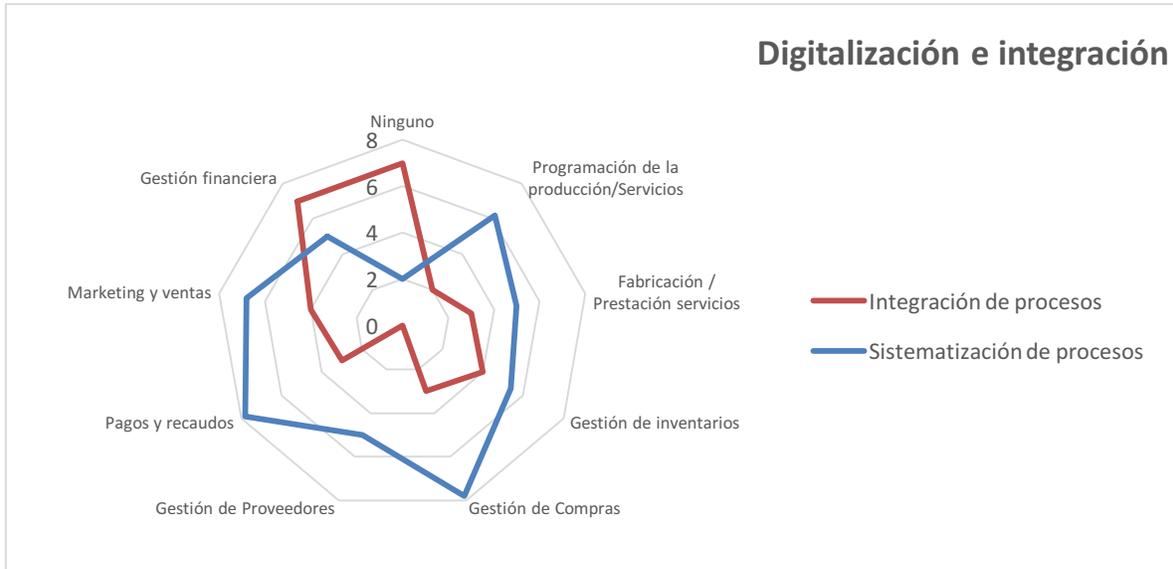
Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS OPERACIONALES

Es importante validar qué tan digitalizados o sistematizados están los principales procesos de las empresas, y más aún, qué tan integrados están entre sí. De esta forma se puede identificar en cierta medida, la efectividad en la implementación de diferentes soluciones tecnológicas, de cara a una digitalización integral en la organización que saque el mayor provecho de las soluciones implementadas.



Se evidencia que los principales procesos sistematizados son los operacionales y los financieros (incluyendo compras y pagos) contando con la debilidad de estar poco integrados entre sí.

La baja integración y sistematización entre los procesos pone en evidencia la importancia de disminuir los tiempos de entrega y reducir el uso del papel como se presentó en la gráfica de factores de importancia.

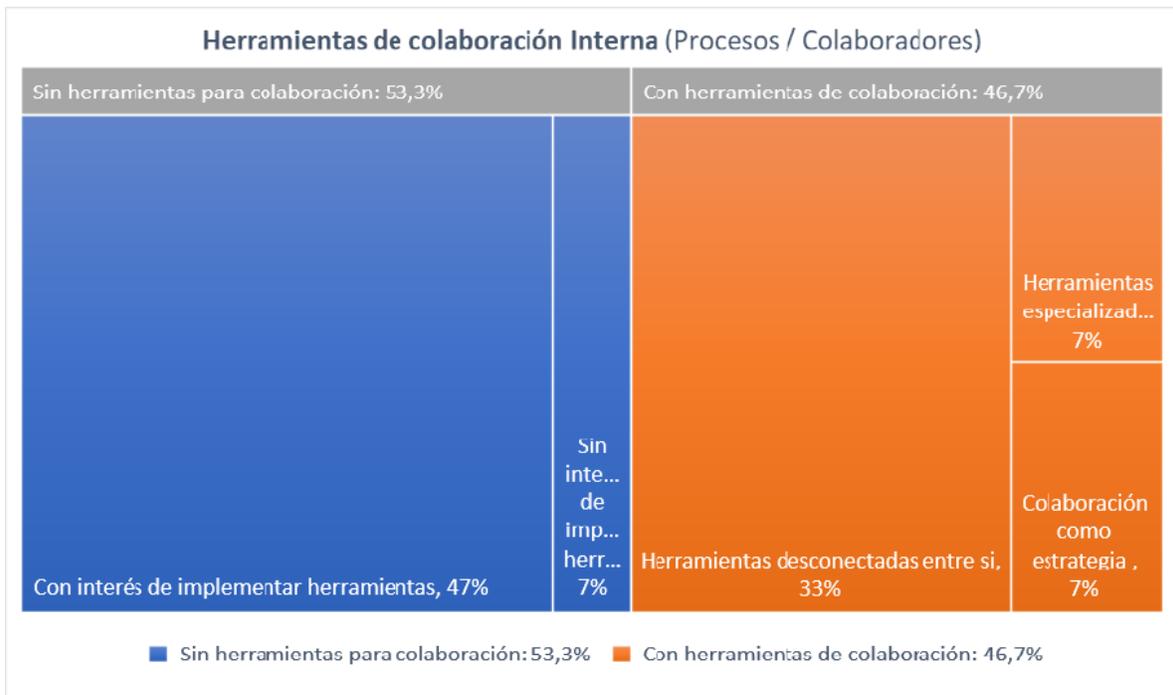
Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Aunque el 46.7% utiliza herramientas de colaboración, en su mayoría están desconectadas entre sí.

El 7% indica que no está interesado en implementar herramientas de colaboración, esto puede deberse a una resistencia al cambio y/o al desconocimiento de las ventajas en el negocio.

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



El 27% considera que las herramientas de teletrabajo deben estar principalmente centradas para apoyar a colaboradores específicos.

Es importante que el 20% considere las herramientas de movilidad y teletrabajo como verdaderos facilitadores en el negocio, esto en una dinámica local y regional puede incentivar a las demás empresas a implementar estrategias similares.

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Las empresas están empezando su digitalización, y aunque el 67% aún no cuenta con la transacción de servicios en línea, están desarrollando actividades de preparación.

Antes de incursionar en el comercio electrónico o la transacción de servicios en línea, las empresas deben preparar sus procesos y su personal para brindar una adecuada experiencia de usuario.

Realizado por:

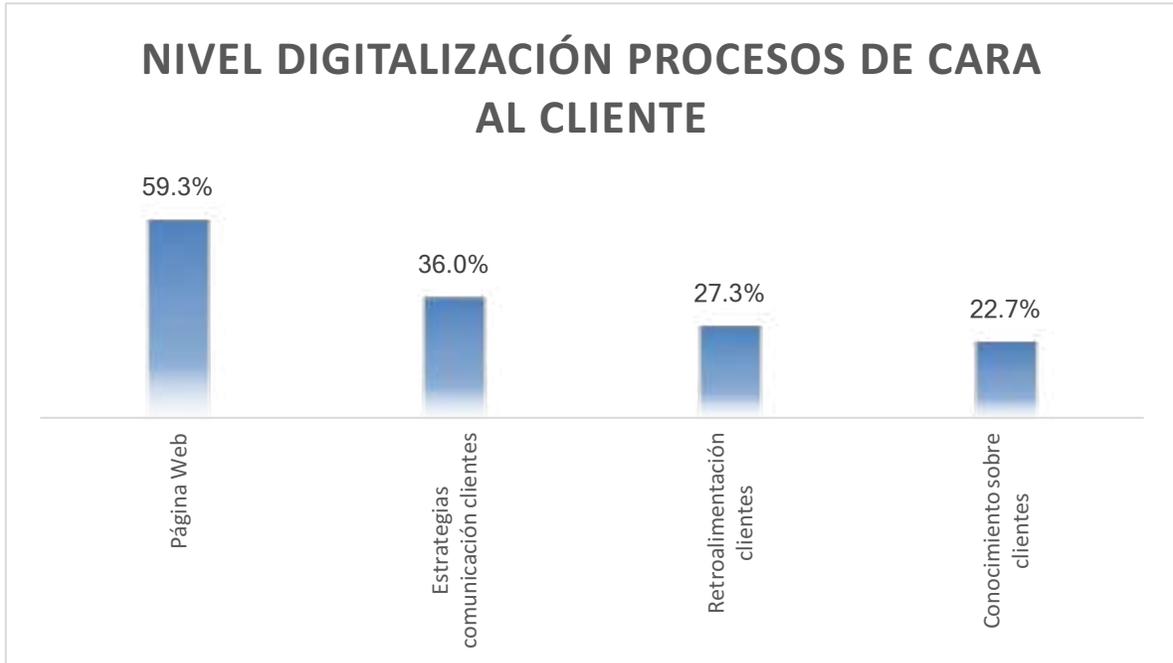


Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN PROCESOS DE CARA AL CLIENTE



Aunque las empresas de turismo del Tolima principalmente están orientadas a clientes finales, su nivel de digitalización y la disponibilidad de canales para una comunicación bidireccional es baja.

El 40% de las empresas no dispone de una página web y todas en promedio cuentan con un bajo conocimiento del cliente. Las oportunidades para mejorar la comunicación y obtener realimentación con clientes es alta.

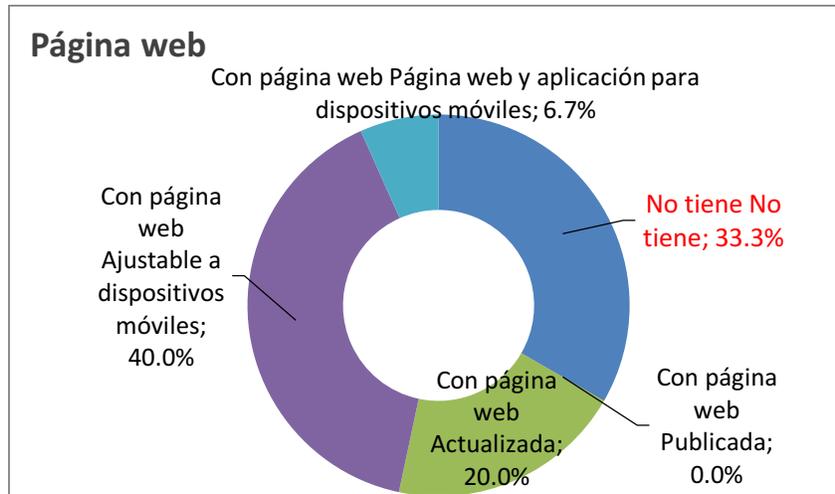
Realizado por:



Con la colaboración de:

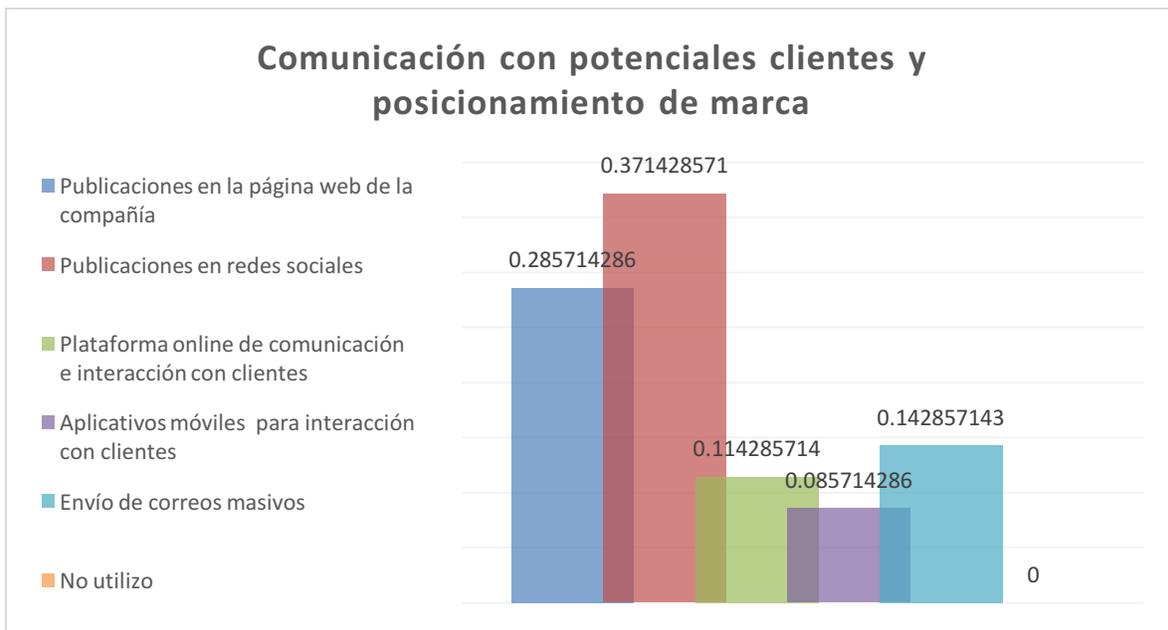


ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Es alto el porcentaje (33.3%) de las empresas que no cuentan con página web de acuerdo a la importancia que tiene por el mercado que atiende.

Asimismo, es destacable que cerca del 40% cuenta con página optimizada para móviles, pues la gran mayoría de sus usuarios consulta los temas relacionados con turismo inicialmente desde el dispositivo móvil y al momento de realizar la compra o pagar lo realizan principalmente desde la web.



Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

Por la naturaleza del sector dada a una alta interacción, rotación, promociones y componente social, las principales comunicaciones se dan en redes sociales y página web (65% aprox.)

Tan sólo el 14% realiza envío de correos masivos, pudiendo ser una estrategia contundente para la recompra y fidelización de clientes.

Es destacable el porcentaje (cerca del 19%) que utiliza plataformas y app móvil para comunicación teniendo en cuenta el tamaño de las empresas.



La comunicación se realiza principalmente de forma directa, lo cual personaliza la atención y facilita el relacionamiento, aunque es muy costoso y no es sostenible conforme aumenta el volumen de clientes.

Cerca de la mitad de las encuestas revisa tiene en cuenta los indicadores de las redes sociales lo cual es algo bueno debido a la presión positiva o negativa de la comunidad.

Pocos usan aplicativos y plataformas para la comunicación con clientes.

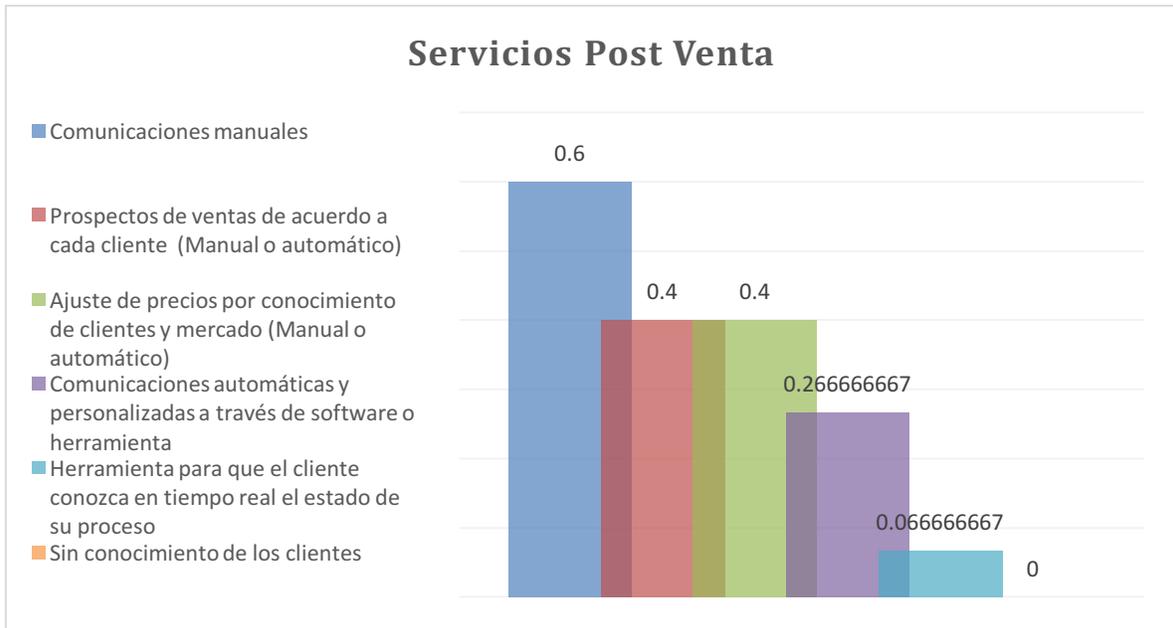
Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Gran parte de los encuestados lleva la comunicación postventa de forma manual, lo cual trae sus ventajas específicas (principalmente para un volumen bajo de clientes) y desventajas en la ineficiencia de tiempos y costos.

El 26,6% que utiliza herramientas automáticas para los servicios postventa debería tener especial atención en la estrategia, periodicidad y mensaje para no saturar al cliente y no convertirlo en acciones contraproducentes.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para el análisis sectorial estratégico, se tienen en cuenta 2 índices que permite categorizar al sector a través de cuatro cuadrantes, sobre los cuales se reconoce las características respectivas.

Los índices son:

1. **Índice de Implementación Digital:** Mide la inversión o esfuerzo en iniciativas tecnológicas para cambiar la gestión operativa de la empresa (relación con clientes, operaciones, modelo de negocio).

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

2. **Índice de Gestión de la Digitalización:** Mide la eficiencia y el desarrollo de capacidades internas necesarias para transformar digitalmente y de manera integral toda la organización, enfocado a entender la disposición de la empresa para alinear su modelo de negocio con la tecnología incorporada o a incorporar.

Basado en los índices mencionados, se ubica el sector en alguno de los siguientes 4 cuadrantes:

Ejecutivo Digital Organizaciones que colocan la prudencia por delante de la innovación, que entienden la importancia de la estrategia, de la coordinación, de la gobernanza y de la cultura organizacional a la hora de abordar un proceso de transformación. Sin embargo, son escépticos sobre el valor de lo digital en estos procesos, aunque dispuestos a invertir en cambio digital. Su actitud excesivamente cuidadosa de abordar estos temas les hace perder oportunidades frente a otras organizaciones más arriesgadas.	Transformador Digital Organizaciones que saben cómo aportar valor al negocio desde la transformación digital. Combinan visión y gobernanza con el compromiso por la inversión y el crecimiento empresarial. Gracias a la visión global y a la integración de toda la organización en la estrategia de transformación digital logran desarrollar una cultura digital que les permite incorporar nuevos cambios a su modelo de negocio.
Principiante Digital Organizaciones que han experimentado e implantado soluciones tecnológicas, y aunque algunas de ellas aportan valor al negocio la mayoría no lo hace. Falta una estrategia coordinada y visión de transformación integral.	Gestor Digital Organizaciones motivadas para provocar el cambio digital, pero sin una estrategia basada en el conocimiento sobre cómo esta transformación puede y debe aportar valor al negocio. Estas organizaciones, a pesar de encontrarse en situaciones de madurez digital en algunas de sus unidades de negocio, carecen aún de una estrategia global como organización.

Realizado por:

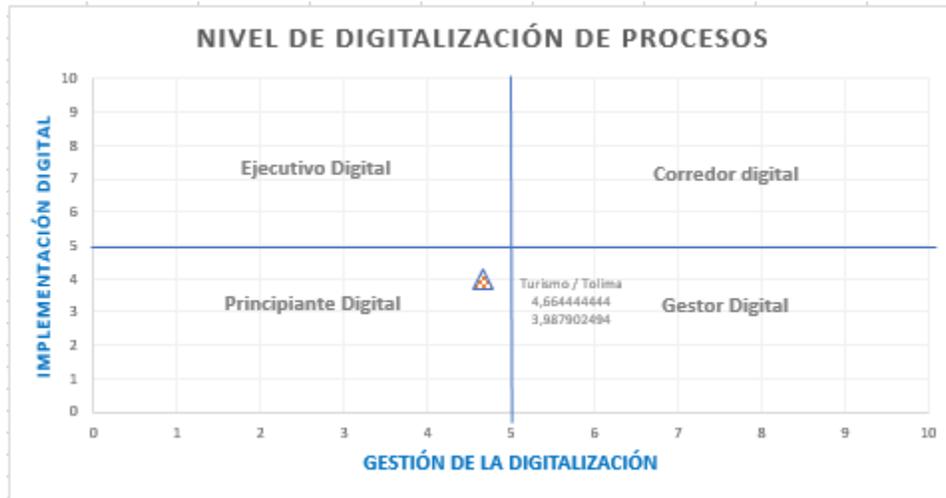


Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

De acuerdo a lo mencionado, a continuación, se señala el nivel de digitalización del sector turismo:



El sector turismo se ubica como un principiante digital, donde las organizaciones han implantado soluciones tecnológicas, generando valor al negocio, sin embargo, la mayoría no lo hace. Faltando realizar una estrategia coordinada y visión de transformación integral

ANÁLISIS DIMENSIONALES

A continuación, se realizan los análisis cruzados para el sector turismo, desde la cuales se **analiza el uso de las tecnologías de la información visto desde 5 dimensiones:**



Realizado por:



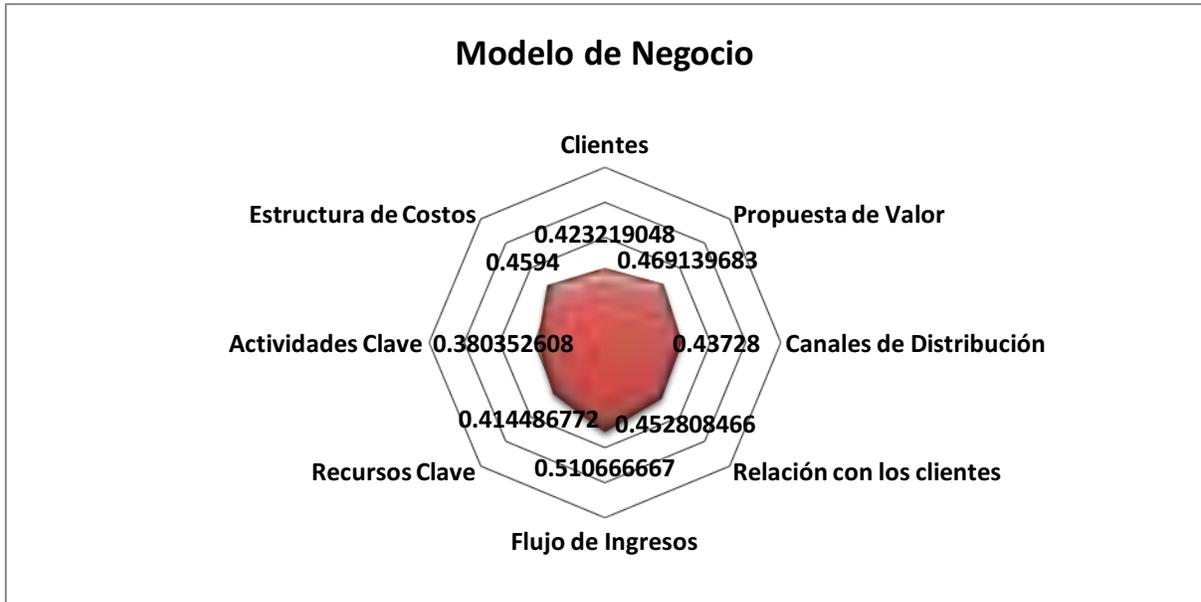
Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

ANÁLISIS VISTO DESDE MODELO DE NEGOCIOS

Desde la perspectiva del modelo de negocios en el bloque actividades clave se tiene un desempeño del 38% frente a las buenas prácticas de digitalización, faltando más compromiso por parte del sector al igual que en cuanto a recursos clave. Sin embargo, se destaca el flujo de ingresos con un 51%, sin ser un porcentaje muy alto, en otras palabras, le queda camino por recorrer para alcanzar un modelo de negocios mejor definido.



Para mejorar:

***Actividades Clave:** Los procesos que más aportan valor al negocio están siendo parcialmente desatendidos, cuentan con baja integración en la sistematización digital. Estos procesos pueden partir de las diferentes áreas como la operativa, financiera y comercial.

***Recursos Clave:** Pese a contar con los recursos clave básicos para desarrollar la propuesta de valor, queda mucho por mejorar en este aspecto para dar un mayor significado o experiencia al cliente.

Más adelantados:

***Flujo de Ingresos:** Aun teniendo bastantes aspectos de mejora en los diferentes frentes de trabajo, especialmente para las microempresas, han logrado mantener un flujo de ingresos en un rango intermedio.

Realizado por:

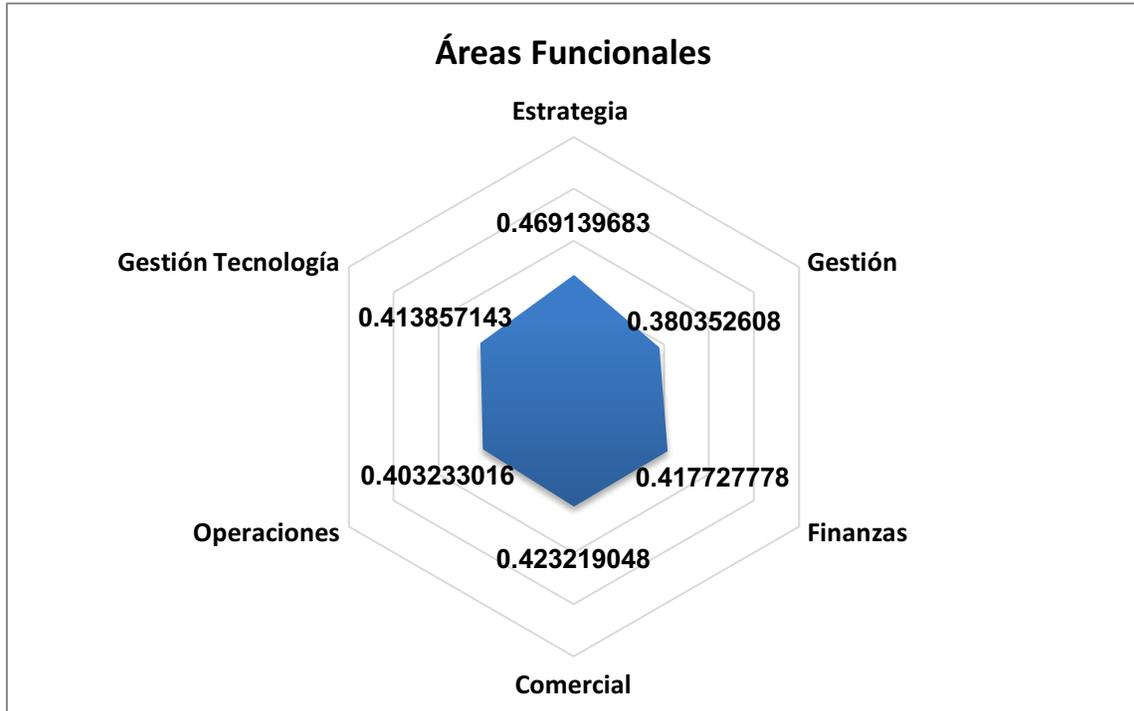


Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

ANÁLISIS VISTO DESDE ÁREAS FUNCIONALES



Áreas para mejorar:

- **Gestión:** Es necesario identificar y escoger las soluciones adecuadas que permitan integrar diversos procesos clave de negocio para facilitar la gestión y lograr un mayor control que facilite la toma de decisiones. Se debe buscar simplificar los procesos y eliminar los reprocesos entre las tareas manuales, físicas y digitales.

Más adelantados:

- **Comercial:** Teniendo en cuenta el presupuesto disponible para TI se debe priorizar la implementación de canales básicos de comunicación con los clientes en los que pueda recibir retroalimentación como un sitio web, redes sociales y en la medida posible implementar un CRM muy básico que demande poco tiempo en su operación bien sea tipo Open Source o un SaaS a bajo costo.

ANÁLISIS VISTO DESDE PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS (BSC)

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Áreas para mejorar:

- **Procesos internos:** Los procesos internos de negocio cuentan con un porcentaje del 38% lo que dificulta en cierta medida la gestión y obtención de resultados para los directivos y empleados.

Más adelantados:

- **Aprendizaje:** Desde las perspectivas estratégicas, se encuentra el aprendizaje con un porcentaje del 46% lo que significa que es importante dentro de los modelos de negocio.

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

ANÁLISIS VISTO DESDE GRUPOS DE INTERÉS



Áreas para mejorar:

- **Directivos y empleados:** Juegan un papel importante en el modelo del negocio con un porcentaje del 39% y 41% respectivamente, sin embargo, se debería evidenciar más el compromiso por estas partes.

Más adelantados:

- **Sociedad civil:** La sociedad en general está muy interesada en cuanto al sector turismo, se evidencia con un porcentaje de 58%.

Realizado por:

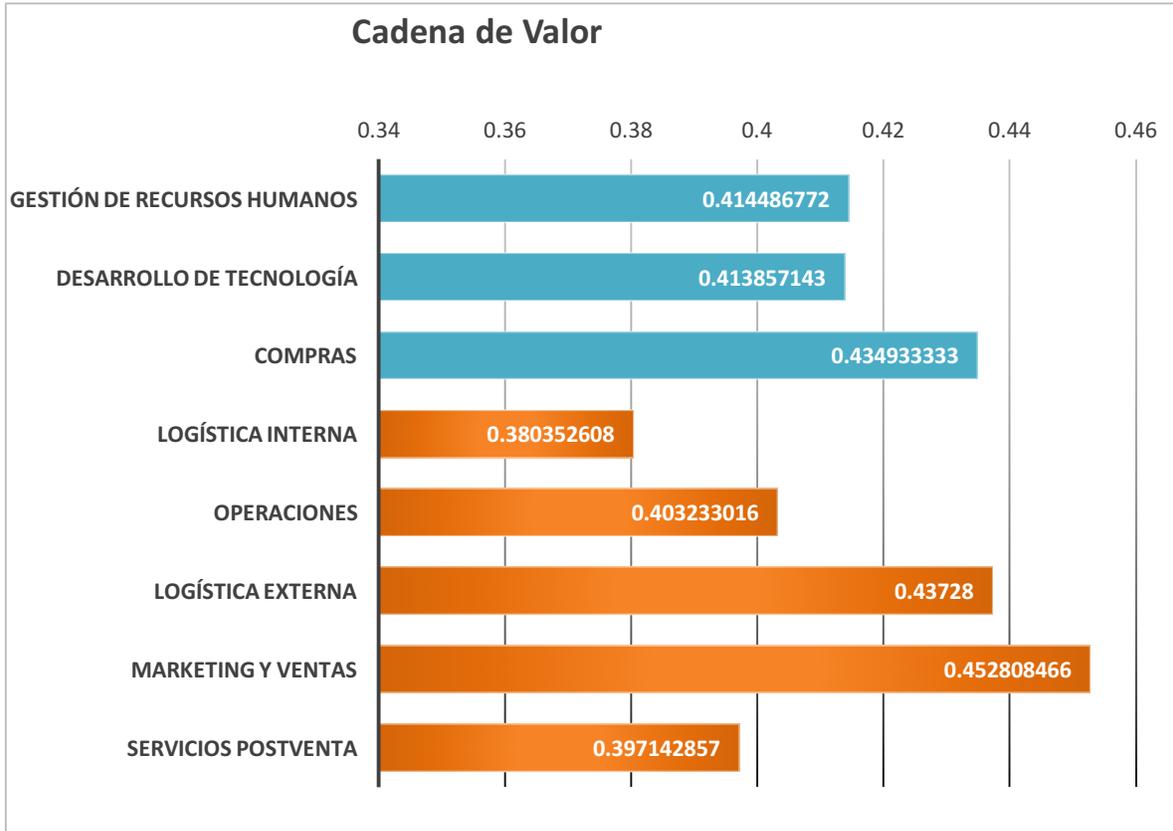


Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

ANÁLISIS VISTO DESDE CADENA DE VALOR



Con cierta preferencia las empresas de turismo del Tolima se interesan por mejorar los procesos de marketing y ventas descuidando la logística interna, operaciones y servicios postventa, este panorama muestra que las empresas están muy inclinadas en la obtención de clientes, pero no centra demasiados esfuerzos en la mejora del servicios, experiencia y fidelización de los mismos.

Realizado por:



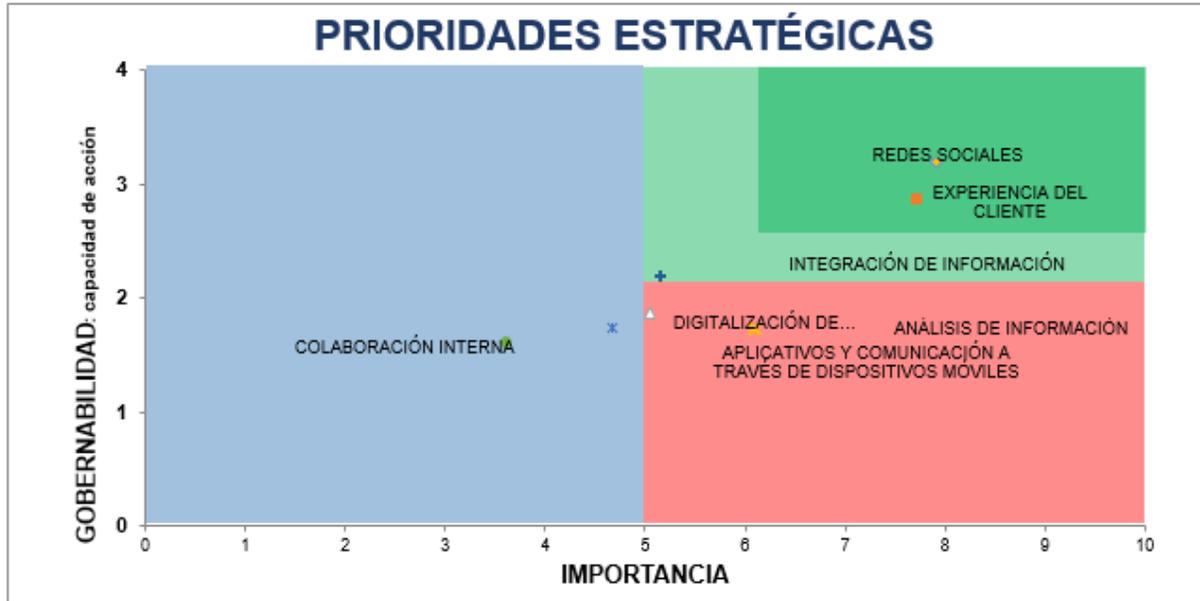
Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

PRIORIDADES SECTORIALES

La importancia de los procesos para las empresas del sector y la gobernabilidad de los mismo fueron analizados y priorizados por la siguiente matriz:



En este sentido, y teniendo en cuenta lo manifestado por los empresarios, las prioridades estratégicas del sector turismo:

1. Como se ha identificado en el análisis, la experiencia del cliente cuenta con debilidades recurrentes y es un factor de digitalización a corto plazo con la mayor prioridad.
2. Para la mejora de comunicación con los clientes se hace importante trabajar sobre redes sociales, para poder recibir realimentación y entregar información con agilidad de forma masiva.
3. Como se ha evidenciado anteriormente la integración de los procesos es muy importante pues permitiría facilitar la gestión, lograr reducción de tiempo en la entrega del servicio/producto, entre otras actividades para satisfacción tanto del cliente externo como el interno.

Dentro del sector los empresarios priorizaron soluciones tecnológicas que a su saber y entender son prioritarias para dinamizar sus negocios, los siguientes son los resultados:

Realizado por:



Con la colaboración de:

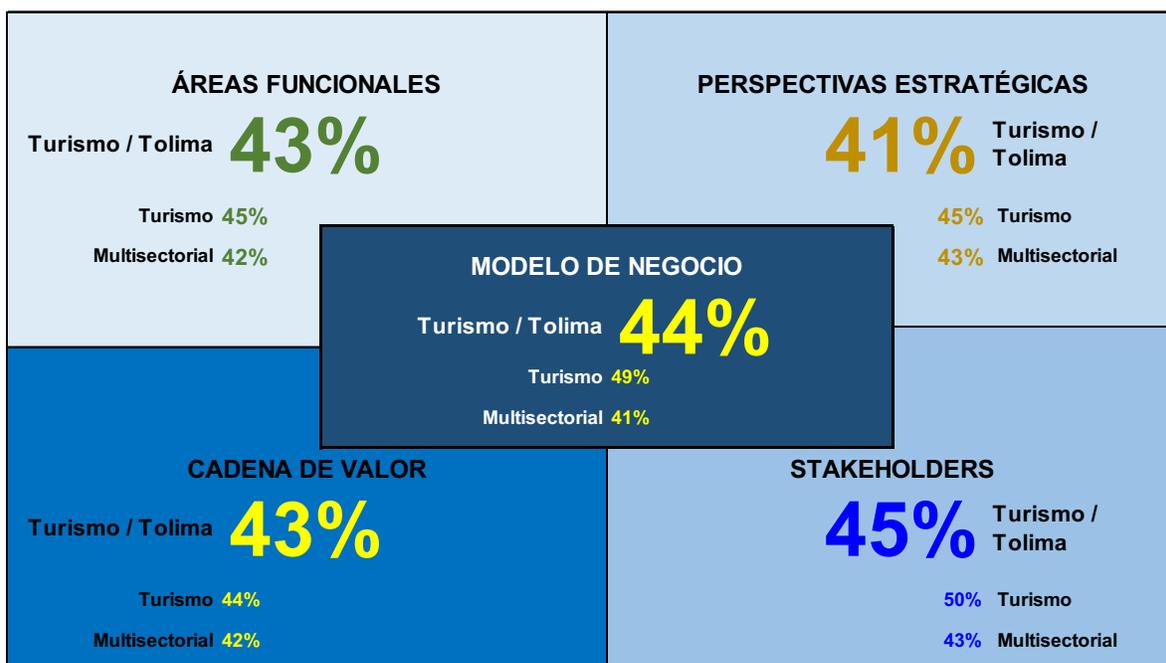


ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

Soluciones Prioritarias	Solicitudes
Marketing Digital	13
Seguimiento de clientes y gestión de prospectos / Clientes (CRM)	6
Software para reservas/ Booking Software	4
ERP agencias de viaje	1
Sitio web optimizado	4
Análisis de información (estadísticas y reportes)	2
Sistema para la toma de decisiones gerenciales (financiero, operativo)	1
Integración sistema para la facturación electrónica	1
Software para la automatización de Roomservice	1
Plataforma en el sitio web para compras online de paquetes turísticos	1
Plataforma B2B para gestión de proveedores	1

ANÁLISIS COMPARATIVO – Turismo Tolima vs Turismo nacional Vs Multisectorial

Con el propósito de identificar las debilidades y fortalezas del sector, se realiza continuación un análisis que compara turismo Tolima con la media de turismo a nivel nacional, y la media Multisectorial².



² Los valores de referencia comparativos se basan en información que el Programa de Transformación Productiva -PTP- ha gestionado desde el 2015 a la fecha del presente análisis (Directo o a través de aliados)

Realizado por:

Con la colaboración de:



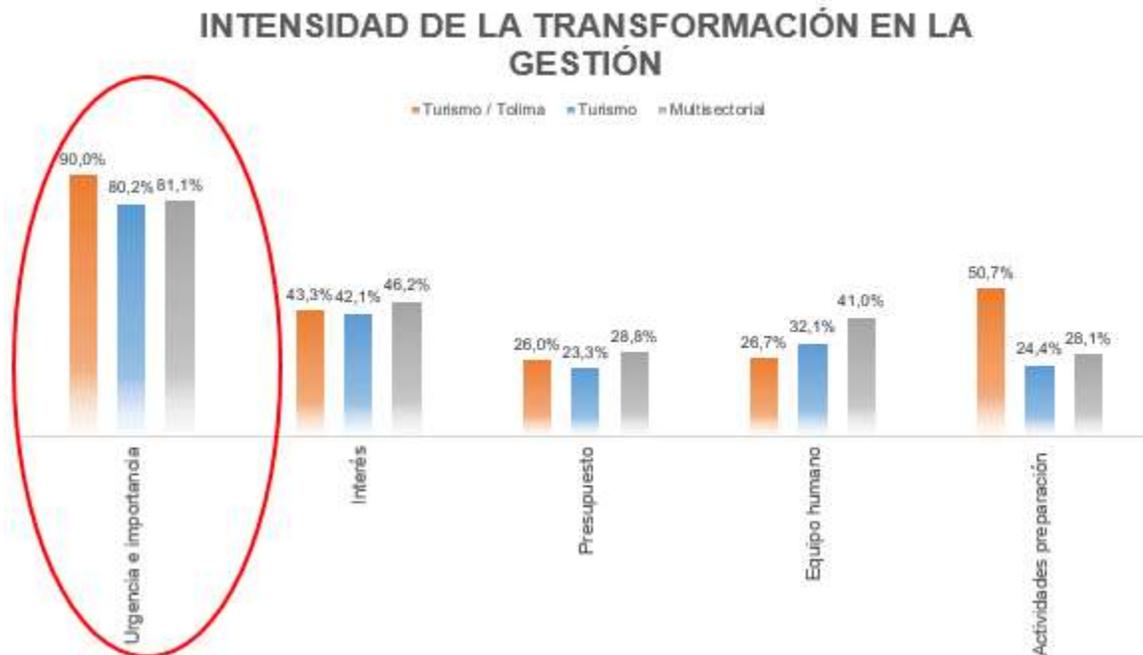
ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

El sector turismo Tolima desde la perspectiva de modelo de negocio tiene un desempeño del 44%, existiendo una brecha de 5 puntos porcentuales hacia el turismo en Colombia. Desde las áreas funcionales presenta igualmente un menor desempeño, contemplando varias debilidades en las cuales debe de trabajar. En el ámbito de perspectivas estratégica, se encuentra por debajo de todos los sectores con los cuales se comparan, presentando una debilidad en procesos internos de negocio y, por último, en grupos de interés presenta una brecha de 5 puntos porcentuales por debajo del análisis al Turismo en Colombia.

COMPARATIVA EN INTENSIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN

Se realiza la comparación para validar la diferencia frente a qué tanto el sector se ha preparado o le interesa prepararse para la incorporación efectiva de tecnologías.

El Sector Turismo, llamado a la acción frente al uso efectivo de soluciones tecnológicas



Para el sector turístico los avances tecnológicos representan grandes cambios en la forma de llevar su operación, la gestión comercial y el comportamiento de los turistas, por esto se hace tan urgente e importante frente al nivel incipiente de madurez digital en Colombia.

Frente al promedio nacional, un significativo porcentaje de empresas de turismo del Tolima están desarrollando actividades de preparación para la transformación digital.

Realizado por:

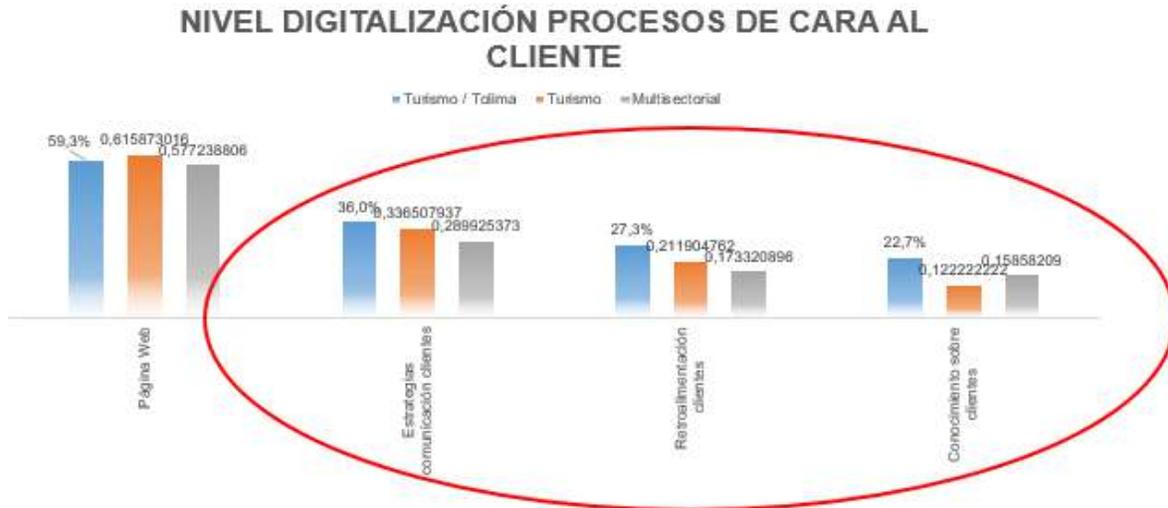


Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

Los retos que el sector debe superar están principalmente relacionados con la preparación y capacitación del talento humano.



En general el sector cuenta con un bajo conocimiento del cliente, lo que puede reducir la efectividad de las diversas estrategias de comunicación.

El sector turístico cuenta con retos importantes en la gestión de la comunicación, aún debe desarrollar estrategias para recibir realimentación, capturar y gestionar el conocimiento de los clientes.

De acuerdo a la gráfica de la intensidad en la transformación, el sector reconoce que contar con página web informativa no es suficiente, y aunque las estrategias de comunicación aún son débiles, se está preparando la transformación digital.

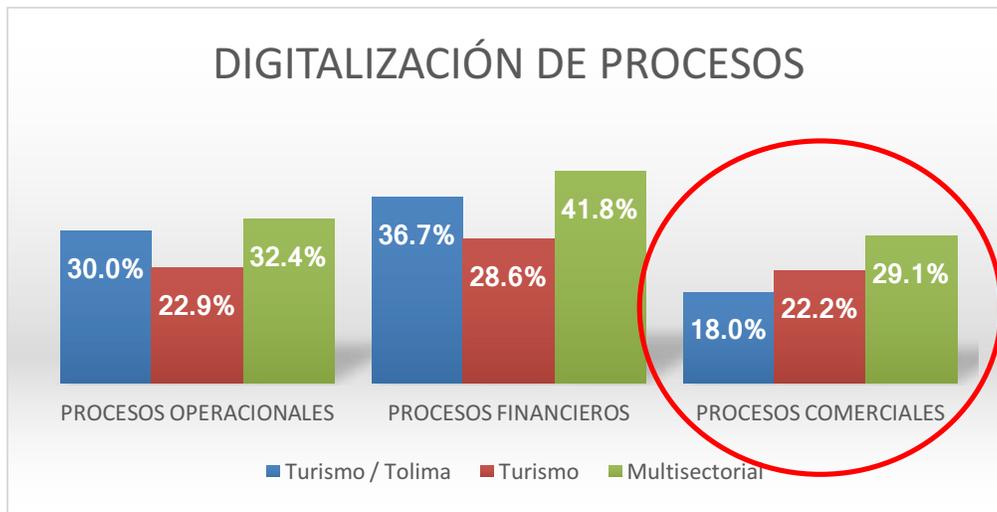
Realizado por:



Con la colaboración de:



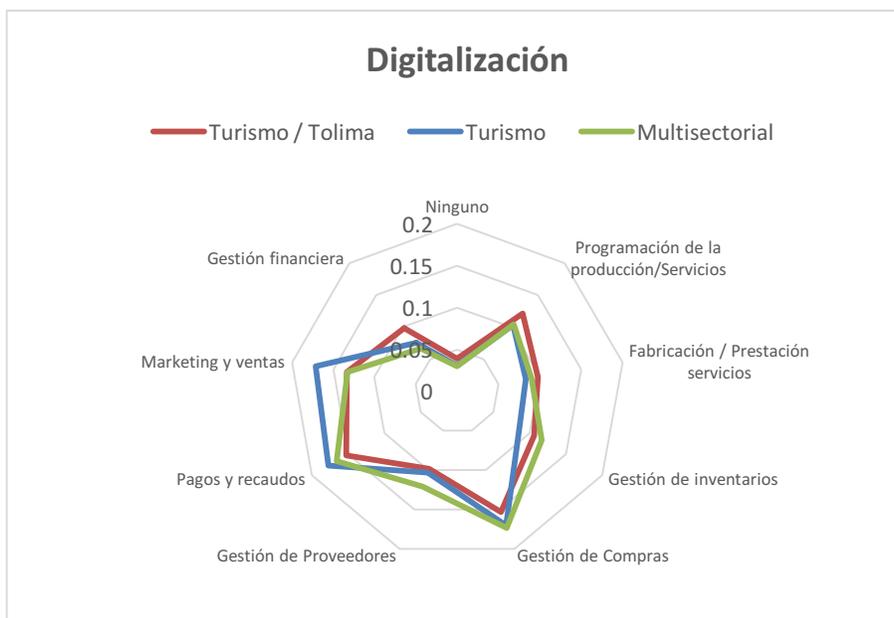
ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Frente a la media a nivel nacional existe una diferencia brecha en la transformación de los procesos comerciales, sin embargo, en el Tolima los procesos operativos y financieros tienen un comportamiento superior.

Frente a la transformación digital con otros sectores existe una brecha significativa para el turismo, principalmente en los procesos comerciales.

COMPARATIVA DEL NIVEL DE DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS



Realizado por:

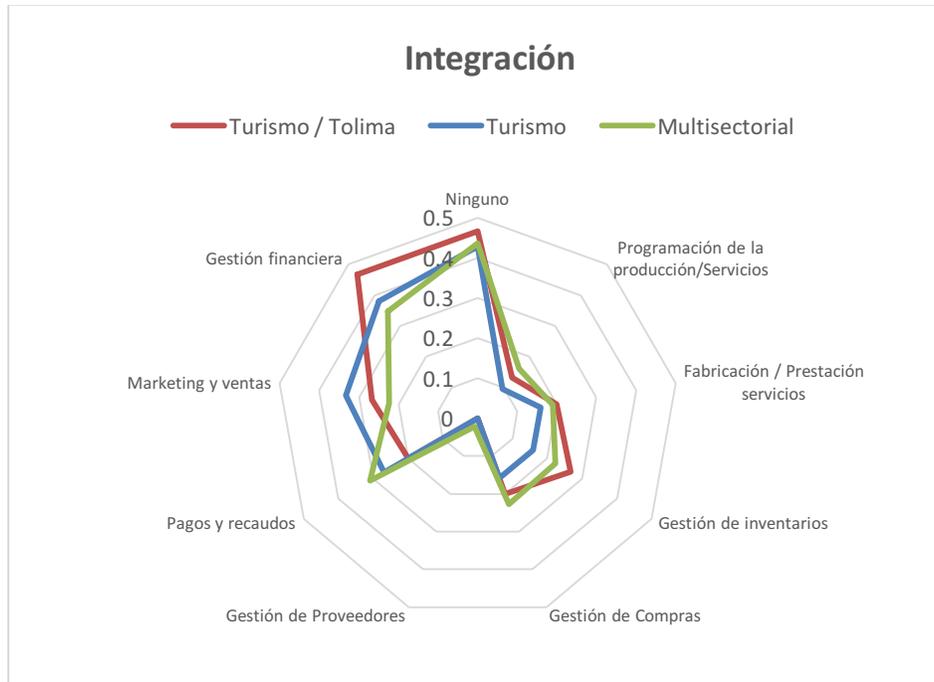


Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

Las empresas de turismo son conscientes de la importancia de la transformación digital y están trabajando por ello. Por el momento cuentan con debilidades que superar en la prestación de los servicios, automatizar la gestión financiera y la gestión con proveedores.



La sistematización e integración de algunos de los procesos operativos y comerciales aumentaría la productividad en el sector al evitar los reprocesos y disminuir el uso de papel. Es necesario identificar los procesos que más agregarían valor al iniciar la transformación para obtener victorias tempranas.

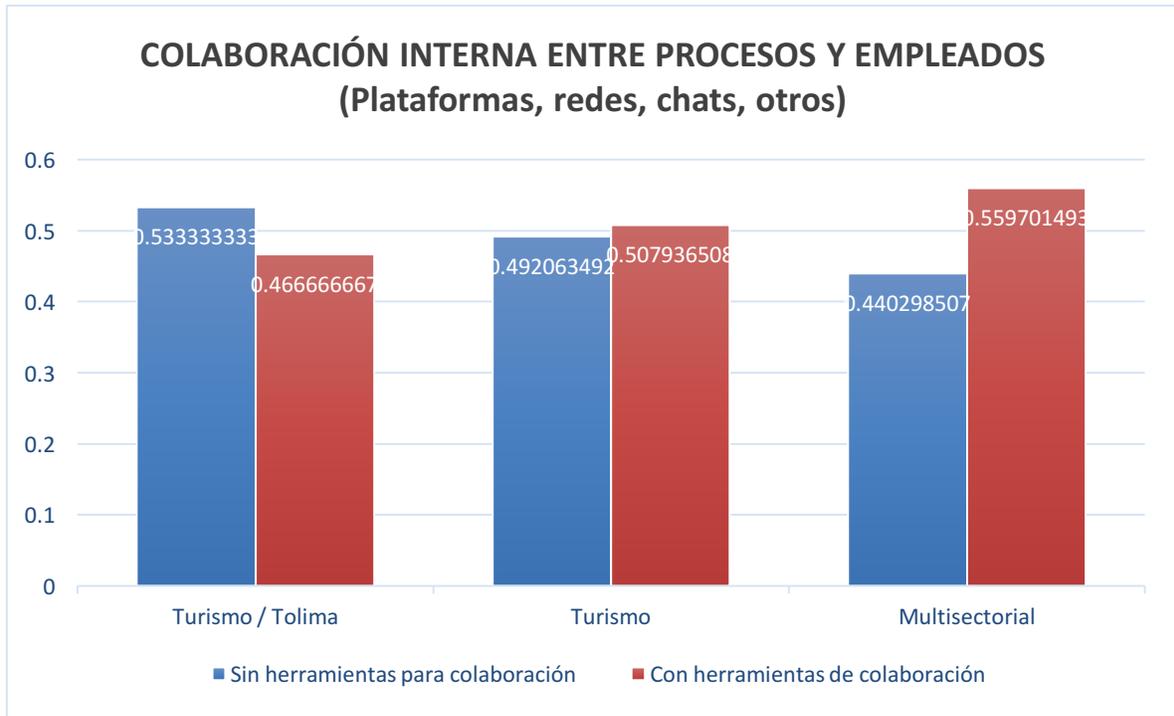
Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Tan sólo cerca de la mitad del sector a nivel nacional no utiliza herramientas de colaboración y comunicación interna, además, es importante que las herramientas y el tipo de comunicación a realizar se estandarice y sea claro para toda la organización para evitar riesgos.

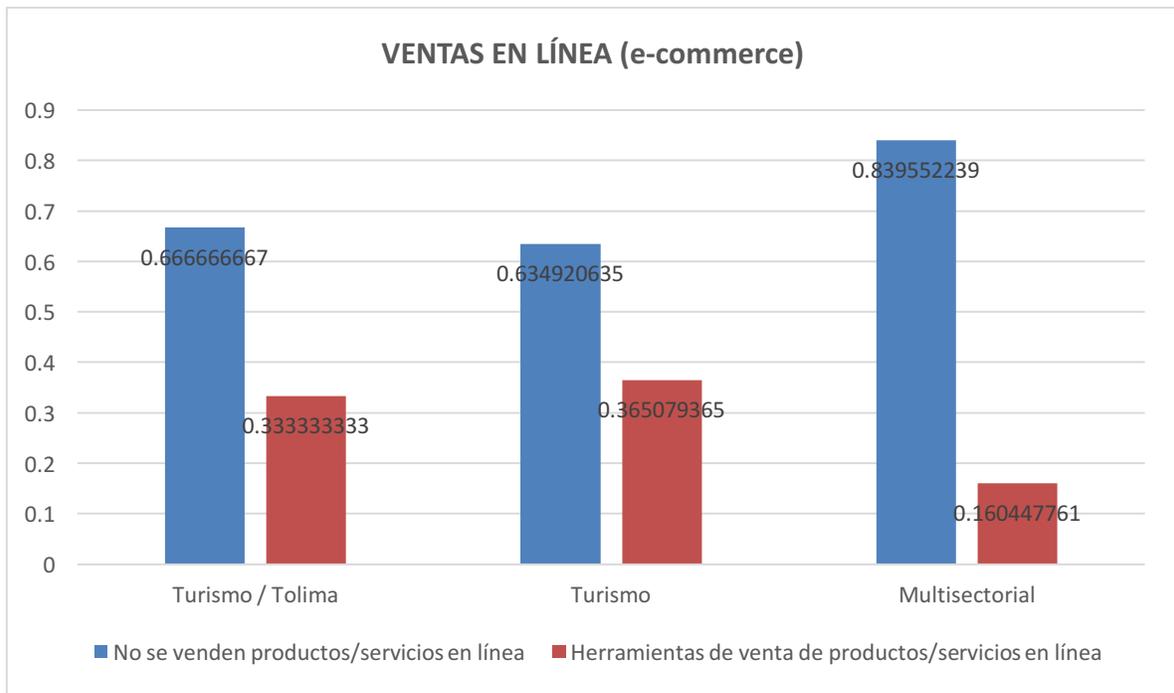
Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Sin duda el sector turístico es por excelencia uno de los sectores con mayor oportunidad de ventas en línea, y en ese orden el turismo en Colombia aún tiene un recorrido que hacer para lograr captar un mayor nivel de ventas desde lo digital.

Las empresas deben facilitar las ventas virtuales teniendo una visión fuerte en la experiencia de usuario para aumentar las probabilidades de transformación de potenciales en clientes.

Realizado por:



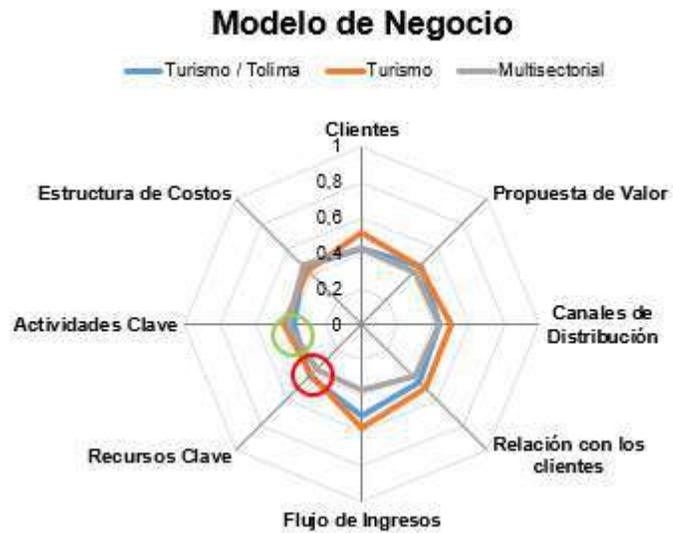
Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

COMPARATIVO ANÁLISIS DIMENSIONALES

A continuación, se presenta el comparativo respecto a los análisis cruzados, desde la cuales se analiza el uso de las tecnologías de la información visto desde 5 dimensiones.



En cuanto al modelo de negocios se evidencia que el sector debe fortalecer sus procesos operativos como actividades clave y recursos clave para conseguir una oportunidad.

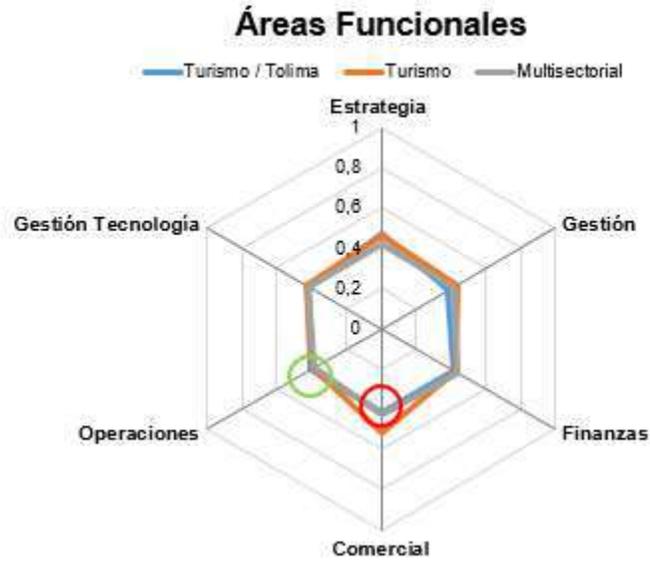
Realizado por:



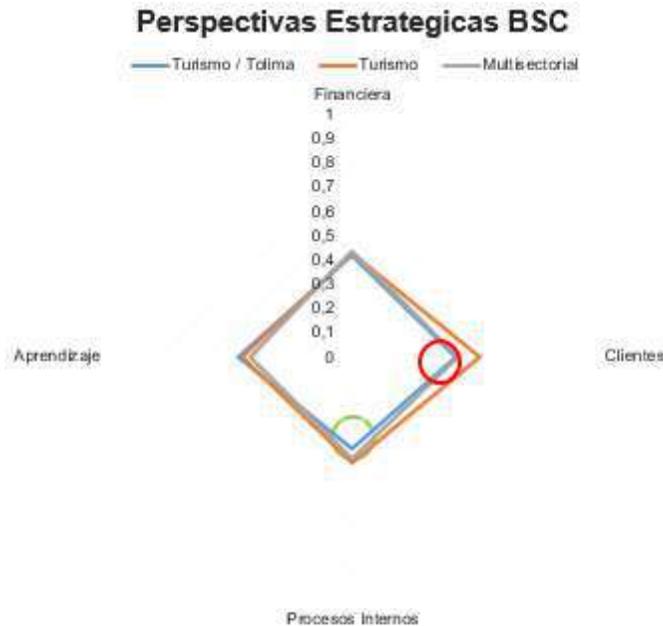
Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO



Mediante la gráfica se evidencia que el fortalecimiento de la gestión comercial (relación con los clientes y canales de distribución) aparece como un gran reto para generar una oportunidad en el sector.



Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

Similar a las gráficas por área funcional, en el análisis de Balanced Score Card y Stakeholders los clientes se mantiene como un factor débil e importante en la transformación digital.



Realizado por:

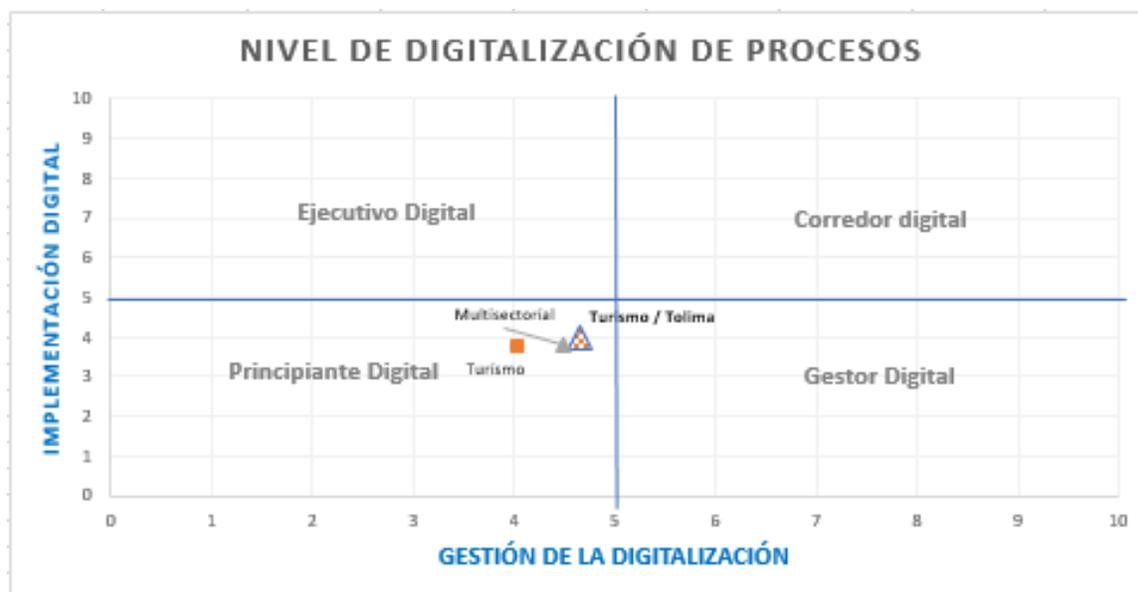


Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

COMPARATIVO NIVEL DE DIGITALIZACIÓN



Tanto en el Tolima como a nivel nacional la transformación digital se encuentra dando sus primeros pasos, sin embargo, está preparándose para retos de mayor dificultad pues el comportamiento de mercado lo está exigiendo.

PLAN DE DIGITALIZACIÓN PARA EL SECTOR

A continuación, se presenta una recomendación del plan de digitalización para el sector turismo, en el cual se requiere un liderazgo importante desde las empresas de Software y servicios TI, las empresas del sector correspondiente, y las entidades públicas y privadas.

El plan se presenta en 2 niveles:

- **Soluciones tecnológicas requeridas:** tipo de software, plataformas, herramientas o aplicaciones que según el análisis el sector requiere para aportar a su productividad
- **Estrategias para impulsar la digitalización efectiva de la tecnología en el sector:** actividades o programas que deban ser realizados por las empresas del sector turismo, para se evidencie el impacto positivo de las tecnologías de la información en las metas e indicadores del negocio.

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

1. SOLUCIONES TECNOLÓGICAS REQUERIDAS

Soluciones tecnológicas	Recomendaciones para su implementación	Grado de dificultad (Alto, Medio, Bajo)	Plazo (Corto, medio, largo)
CRM en la nube – en modalidad SaaS	Se recomienda buscar y seleccionar un CRM en la nube de baja complejidad y bajo precio, que tenga funciones limitadas y adecuadas para una micro y pequeña empresa. Una vez seleccionado se recomienda realizar entrenamiento y socialización con todos los colaboradores sobre la implementación del CRM. La gerencia debe realizar seguimiento al uso y establecer indicadores básicos de medición.	Medio	Medio
Sitio web optimizado con canales de comunicación directos.	Para la creación de un sitio web optimizado es recomendable que la(s) empresa(s) definan por escrito su propuesta de valor, servicios y/o productos y generen de forma inicial un contenido relevante (fotografías y/o video). En caso de ser necesario reevaluar, rediseñar o fortalecer la marca. El contenido anterior es el insumo principal para el desarrollo del sitio web.	Bajo	Corto
Dominio y correos corporativos	Alquiler de un dominio adecuado a la marca y uso de correos corporativos para generar confianza con los clientes.	Bajo	Corto
Servicio de reserva en línea a través del sitio web	Compra de un módulo o desarrollo a la medida para poder	Medio	Medio

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

	<p>realizar reservas en línea una vez esté implementado y optimizado el sitio web.</p> <p>Se recomienda revisar las condiciones de los servicios de pagos online para cargarlo en la estructura de precios final.</p>		
--	---	--	--

2. ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR LA DIGITALIZACIÓN EFECTIVA DE LA TECNOLOGÍA EN EL SECTOR

Estrategias propuestas	Recomendaciones para su implementación	Grado de dificultad (Alto, Medio, Bajo)	Plazo (Corto, medio, largo)
<p>Defina un presupuesto para TI con objetivos alcanzables y un cronograma tentativo.</p>	<p>Establecer un presupuesto de TI con el fin de dimensionar la cantidad de dinero a gastar en sistemas y servicios de tecnología de la información (TI) de la organización.</p> <p>Antes de realizar el presupuesto deberá establecer objetivos y estrategias que su organización quiere alcanzar en temas de TI, analice objetivamente que requiere su empresa en temas de soluciones tecnológicas, infraestructura TI y demás recursos TI para llevar a cabo su función empresarial, la prestación de sus servicios y/o la producción y oferta de sus productos. Recuerde que al presupuestar no sólo se tienen en cuenta recursos físicos y materias primas, debe dimensionar presupuestalmente tiempos, mano de obra y costos y gastos indirectos entre otros.</p>	Medio	Corto
<p>Generación de competencias básicas, medias y avanzadas del</p>	<p>Identifique primero qué competencias y conocimientos poseen sus colaboradores en términos de TI de acuerdo a las necesidades y objetivos del PETI, abra espacios para el</p>	Bajo	Medio

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

talento humano en uso de las TI.	<p>aprendizaje sus empleados pueden acceder a formación gratuita en línea recuerde que cuentan con instituciones como el SENA.</p> <p>Entre las competencias en el uso de las TI se encuentran: Manejo de herramientas ofimáticas niveles básico, medio y avanzado; manejo de software especializados; Manejo de redes sociales; manejo de plataformas virtuales; manejo de correo electrónico y herramientas online.</p>		
Presencia y posicionamiento en la red.	<p>Para apostarle a la presencia y posicionamiento en la red se recomienda que la empresa defina algunos elementos básicos previamente que son insumos para los diferentes canales y/o medios sociales que utilizará.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir por escrito oferta de valor, valores, misión, visión, objetivos, portafolio de servicios y/o productos, palabras clave. • Elementos de marca: logo en buena calidad y diferentes usos, slogan, elementos distintivos de marca y demás, en la medida posible contar con un manual de imagen corporativa. • Algunas fotografías y/o videos sobre productos/servicios, las instalaciones, el equipo. <p>Todos estos elementos además de ser insumo para los canales, son generadores de confianza para el cliente, ayudan a determinar la decisión entre la compra por demostrar seriedad y compromiso de la empresa.</p> <p>Siguiente a ello es elegir los canales en la red adecuados a la naturaleza de su marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué tipo de página web, qué va a proyectar en ella. 	Medio	Medio

Realizado por:



Con la colaboración de:



**ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS
SECTOR TURISMO**

	<ul style="list-style-type: none"> • Qué medios sociales Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest y otros, sólo los que le convenga a la marca. <p>Aprovechar inicialmente el posicionamiento orgánico que pueda lograr con sus propios medios. Siguiendo a ello definir pautas de pago por ejemplo en buscadores como Google, en redes como Facebook o Instagram.</p>		
<p>Mejorar los canales de comunicación internos y externos.</p>	<p>Defina un plan básico de comunicaciones con clientes internos y externos.</p> <p>En el plan de comunicación para los clientes internos defina algunos elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de comunicación: Necesidad, objetivo, formato, frecuencia, responsable y audiencia. • Definición de interesados y su expectativa de comunicación. • Tecnologías de comunicación y administración de información: Teniendo en cuenta el tipo de comunicación formal o informal, sincrónica o asincrónica: Correo electrónico, Repositorio de documentación en la nube (Drive, Skydrive, Dropbox), Skype, Hangouts, grupos de WhatsApp, Slack. Intranet, gestor de proyectos y demás. <p>Para los clientes externos defina al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de comunicación: sobre productos/servicios, eventos, precios, promociones, fechas especiales. Frecuencia, formato, tipos de audiencia de acuerdo al embudo de ventas. • Definición de canales y tipo de comunicación de acuerdo a la audiencia: correos masivos, publicaciones en redes, envío de correos personalizados, llamadas y demás. 	<p>Bajo-medio</p>	<p>Medio</p>

Realizado por:



Con la colaboración de:



ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ EN LA DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS SECTOR TURISMO

	<ul style="list-style-type: none"> Definir los Acuerdos de Niveles de Servicios para los clientes actuales, en los cuales ellos tengan claro frente a unos requerimientos, PQR u otra necesidad en cuánto tiempo promedio obtendrá respuesta, qué pasos debe seguir, cómo es el proceso de escalado y demás. 		
Gestión de clientes con herramientas como un CRM.	<p>Se recomienda buscar y seleccionar un CRM en la nube de baja complejidad y bajo precio, que tenga funciones limitadas y adecuadas para una micro y pequeña empresa. Una vez seleccionado se recomienda realizar entrenamiento y socialización con todos los colaboradores sobre la implementación del CRM. La gerencia debe realizar seguimiento al uso y establecer indicadores básicos de medición.</p>	Medio	Medio
Habilitar la adquisición o compra de servicios/productos en línea	<p>Se recomienda analizar la forma en que el cliente podría adquirir servicios/productos en línea de acuerdo a su necesidad y expectativas.</p> <p>Una vez definido es necesario investigar o contratar a un experto para el desarrollo o adquisición e implementación de un módulo para la gestión de catálogo de servicios/productos en línea dentro de la página web. Puede existir una solución estándar en el mercado o pueda que sea necesario un desarrollo a la medida.</p> <p>Posterior se recomienda realizar un análisis de los medios de pago adecuados para el cliente, costos de transacción, restricciones y demás factores para tomar la mejor decisión en la implementación de pagos en línea.</p>	Medio-Alta	Medio-Largo

Realizado por:



Con la colaboración de:

