



**INFLUENCIA DEL TERRITORIO EN LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA  
DEL SECTOR HOTELERO COLOMBIANO**

PROYECTO DE GRADO II

ÁNGELA OLAYA  
LOREN URDINOLA

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**INFLUENCIA DEL TERRITORIO EN LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA  
DEL SECTOR HOTELERO COLOMBIANO**

**ÁNGELA OLAYA  
LOREN URDINOLA**

**PROYECTO DE GRADO II**

**PROFESORA:  
ORIETHA RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE DE 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1. RESEÑA HISTORICA</b> .....	<b>8</b>
<b>2. PROPUESTA DE UNA ESTRATÉGIA DE MERCADO</b> .....	<b>11</b>
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
2.3. SISTEMATIZACIÓN .....	11
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	13
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
3.3. LISTA DE INFORMACIÓN .....	14
<b>4. DELIMITACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>5. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>6. OBJETIVO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>17</b>
6.1. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
<b>7. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>18</b>
7.1. MARCO TEÓRICO .....	18
7.2. MARCO CONCEPTUAL.....	28
7.3 MARCO CONTEXTUAL .....	34
<b>8. METODOLOGÍA</b> .....	<b>35</b>
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	35
8.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	36
8.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	37

8.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
8.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	38
8.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	38
8.6.1 MODELO DEL CUESTIONARIO .....	39
8.7 RESULTADO DE LA ENCUESTAS .....	45
8.7.1 SÍNTESIS ANALÍTICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	51
<b>9. MATRIZ DOFA .....</b>	<b>53</b>
<b>10. ESTRATÉGIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>

## RESUMEN

La finalidad de la presente investigación se basa en la idea de informar al lector sobre temas relacionadas a la gestión organizativa que se lleve a cabo en establecimientos hoteleros situados en diferentes ciudades del país, además de la influencia que tiene para éstas organizaciones la distancia entre las mismas.

Importantes autores, como Michael Porter, de la Harvard Business School, fueron base para generar diferentes planteamientos referentes a la industria del turismo en Colombia. Así también el manual de Oslo, fue una fuente de información relevante en la investigación, aportando toda clase de conceptos relacionados con la innovación. Además se ha tomado información de papers y noticias actuales concernientes al tema.

Ésta investigación centra su interés en indagar importantes establecimientos hoteleros en Bogotá, Medellín, Cartagena, Pasto, Santa Marta, Barranquilla, Manizales, Armenia, Pereira, Bucaramanga y Popayán, en cuanto a sus prácticas organizativas.

El actual, un tema de estudio con mucho potencial, muestra cómo los establecimientos hoteleros han venido demostrando interés y compromiso al momento de innovar en sus organizaciones y de prestar excelentes y variados servicios. Es así como el sector hotelero en Colombia ha ido incrementándose para finalmente obtener porcentajes representativos en el PIB, convirtiéndose así, en un pilar relevante para la economía del país.

Además, se encontró en el desarrollo de la investigación que existe un importante nivel de desinformación en cuanto al término Cluster y los beneficios que pueden traer para dichos establecimientos el hecho de pertenecer a uno.

Con éste proyecto se desea conocer y comprender el comportamiento y las tendencias que se llevan a cabo en cuanto a gestión de calidad, gestión de recursos humanos, prácticas organizacionales, relaciones con agentes externos e influencia del territorio en establecimientos hoteleros.

Se espera que el presente documento sea útil para demostrar la situación actual en cuanto a la Influencia del territorio en la innovación organizativa del sector hotelero colombiano.

**PALABRAS CLAVE:** Cluster, Innovación organizativa, territorio, sector hotelero, establecimiento hotelero, Colombia.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los pilares de la presente investigación es la innovación organizativa en el sector hotelero colombiano. Para obtener los resultados deseados, antes que anda debemos recordar la importancia de dicho componente en el sector. Estudiaremos cómo es el comportamiento en el sector hotelero en Colombia, pues cada vez es más notorio que para las organizaciones empezó a ser más que necesario adaptarse a los cambios tanto al interior de la misma, como del entorno frente al cual se mueve.

En la actualidad, constantemente se evidencian innumerables cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales, entre otros, alrededor del mundo, y son éstos cambios los que obligan a las organizaciones a ser flexibles y adaptables si el deseo es permanecer exitoso en el mercado. La necesidad permanente de innovación se ha convertido en un factor clave de desarrollo; tanto así que hemos llegado al punto de ver a la innovación como un componente esencial en las diferentes clases de tipos de negocio que nos podamos imaginar.

Por su parte, el sector hotelero colombiano, se ha percatado de los constantes avances requeridos para permanecer a la vanguardia y ha realizado las pertinentes acciones para así hacerlo. Las nuevas tendencias, necesidades de los diferentes tipos de clientes y estilos de vida, han sido factores relevantes en el desarrollo del sector. Cada vez es más necesario para los establecimientos generar una ventaja competitiva frente a los demás hoteles, generando así, mayores estándares de calidad.

En los últimos años, se ha mostrado un constante incremento en la importancia del sector hotelero a nivel nacional. Dicho sector, es cada vez más representativo en el PIB nacional y a pesar de los percances que se ven a diario, seguimos siendo un país con un gran atractivo turístico, cultural y de negocios.

En el presente proyecto tendremos como objeto de estudio la influencia del territorio en la innovación organizativa en el sector hotelero colombiano, por lo que tomaremos como referencia los resultados cuantitativos y cualitativos encontrados luego de una serie de encuestas hechas a diferentes hoteles en las principales ciudades del país, en lo que concierne al sector hotelero y de la labor de investigación realizada. Compararemos las diferencias entre tipos y tamaños de hoteles, servicios que ofrecen, tipos de clientes de cada uno, tipos de prácticas en las diferentes organizaciones y relevancia en la innovación, entre otros.

## 1. RESEÑA HISTORICA

Desde comienzos del siglo XIX el río Magdalena era la única vía de comunicación entre la costa atlántica y el centro del país. Era éste el medio más eficiente para transportar grandes cantidades de viajeros y productos que luego serían distribuidos alrededor del país. Fue de ésta forma como varios puertos fluviales se vieron obligados a crear lugares donde los visitantes pudieran hospedarse. Así en 1889 se inauguró en Honda el hotel América, el cual es considerado como el primer hotel en Colombia.<sup>1</sup> (Riveros)

Unos años después, “En la capital de la república el distinguido señor Daniel Pombo, fundó el 17 de abril de 1921 el Hotel Regina, ubicado sobre la calle real (carrera 7ª entre calles 16 y 17) y en la más elegante mansión de Bogotá, con 18 habitaciones, algunas con baño privado las que eran distinguidas exclusivamente

---

<sup>1</sup> Moreno Riveros, Manuel. “Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia” [En línea]. Disponible en: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg\\_asp\\_hist\\_hote.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf)



para damas. Fue el primer hotel que utilizó uniformes vistosos para los empleados, de corte inglés, y botones dorados, es decir, el más lujoso hasta el momento...”<sup>2</sup>

Luego de esto, entre 1927 y 1930 y en su orden, fueron creados en Cali el hotel Alférez Real, en Medellín El Bristol, en Popayán El Lindbergh, en Pasto El Niza, donde tuvieron preso al Presidente Alfonso López. En Barranquilla fue fundado El Prado, el cual se convirtió en el primer Hotel de Turismo del País y utilizó el Plan Americano, con un costo de \$14.00 diarios. En Cúcuta El Europa, en Barranquilla El Victoria y en Bogotá El Granada que estaba ubicado donde hoy está en el Banco de la República (Parque Santander). Este hotel fue apreciado como el mejor y más grande de la ciudad con ciento treinta y seis habitaciones donde se alojaban las personas más importantes que visitaban la ciudad. También era el sitio de reuniones y tertulia de la alta aristocracia bogotana, y en donde se saboreaba el más famoso y exquisito chocolate santafereño.<sup>3</sup>

Treinta y tres años después, en el mes de diciembre fue fundado en Santa Marta el primero hotel Resort, el hotel Irotama y en el año siguiente (1964) se creó la primera cadena hotelera en Colombia, La fundación de hoteles Ltda.<sup>4</sup> Y seguramente fue después de éstos acontecimientos que empezó a desarrollarse el sector hotelero colombiano como lo conocemos hoy en día.

El atractivo de las inigualables playas y parques naturales, la cultura de las diferentes ciudades, tanto la arquitectura colonial, como la moderna que se puede encontrar, la gastronomía y la diversidad y amabilidad de su gente, quizás sean algunos de los principales aspectos que hacen que el agroturismo, ecoturismo y

---

<sup>2</sup> Moreno Riveros, Manuel. “Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia” [En línea]. Disponible en: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg\\_asp\\_hist\\_hote.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf)

<sup>3</sup> Moreno Riveros, Manuel. “Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia” [En línea]. Disponible en: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg\\_asp\\_hist\\_hote.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf)

<sup>4</sup> “Fechas par una historia del turismo colombiano” [En línea] Disponible en: <http://www.boletinturistico.com/america/ayercol.htm>

turismo de negocios, entre otros, crezca a un ritmo favorable y sea Colombia un destino turístico recomendado.

En éste documento es posible encontrar información actualizada sobre la influencia en el territorio en la innovación organizativa del sector hotelero colombiano. Nos vimos en la tarea de investigar y realizar encuestas pertinentes para de ésta forma informarnos principalmente sobre las características en el estructura organizacional de diferentes tipos de hoteles en variadas ciudades del país.

Aquí se encontrará la importancia de tener el elemento de innovación en una organización de tipo hotelera, ya que es un componente que facilita el reconocimiento del factor distintivo de cada empresa y las ayudará a diferenciarse según sus atributos, para de ésta forma estar a la vanguardia y ser competitivas en el mercado.

Es importante resaltar que para la realización del presente proyecto se han tomado bases secundarias de información en las cuales se ha encontrado apoyo al momento de hacer recuentos históricos, comparaciones, formulación de nuevas hipótesis, entre otros.

## **2. PROPUESTA DE UNA ESTRATÉGIA DE MERCADO**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Como ya se ha venido planteando, cada vez son más notorios los avances y la innovación en diferentes campos, y el sector hotelero no ha sido la excepción, convirtiéndose esto en un muy interesante objeto de investigación. La innovación organizativa en el sector hotelero será en este caso el principal actor, que relacionado con la influencia en el territorio colombiano van a ser estudiados de manera tanto cualitativa como cuantitativa.

De ésta forma se espera que podamos reconocer las diferentes actividades que están llevando a cabo los variados establecimientos especificados, para de una u otra forma tener una ventaja competitiva en el mercado y finalmente concluir si es o no la innovación organizativa una estrategia empleada por los mismos.

### **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En la realización del presente proyecto se analizará si la innovación organizativa en realidad está siendo adoptada por el sector hotelero colombiano, visto desde la perspectiva de diferentes establecimientos en los territorios ya mencionados.

### **2.3. SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Qué tipos de hoteles operan en el territorio colombiano?

- ¿Cuáles son los servicios ofrecidos por el sector hotelero colombiano?
- ¿Cuáles son las diferentes clases de clientes atendidos?
- ¿Cómo son el comportamiento y las tendencias que se llevan a cabo en la gestión de calidad?
- ¿Cómo son el comportamiento y las tendencias que se llevan a cabo en la gestión de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son los variados estilos de operación que se implementan en la gestión y la estrategia?
- ¿Cómo son las conductas en las prácticas de la organización del trabajo, en el sector hotelero colombiano?
- ¿Qué tendencias generan los establecimientos, en lo que concierne a las relaciones con los agentes externos?
- ¿Qué tan importante e influyente es el territorio en la innovación organizativa?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer la importancia e influencia del territorio en la innovación organizativa del sector hotelero colombiano en el año 2012.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los diferentes tipos de hoteles en Colombia.
- Conocer los servicios que se ofrecen en el sector hotelero colombiano.
- Identificar las diferentes clases de clientes atendidos en dichos establecimientos.
- Entender el comportamiento y las tendencias que se llevan a cabo en la gestión de calidad en los hoteles colombianos.
- Conocer el comportamiento y las tendencias que se llevan a cabo en la gestión de Recursos Humanos en los establecimientos mencionados.
- Comprender los variados estilos de operación que se implementan en las prácticas de la gestión y la estrategia del sector.
- Analizar las conductas en las prácticas de la organización del trabajo, en el sector hotelero colombiano.

- Conocer las tendencias generadas por los establecimientos, en las relaciones con los agentes externos.
- Reconocer la importancia y la influencia del territorio en la innovación organizativa.

### **3.3. LISTA DE INFORMACIÓN**

- Diferentes tipos de hoteles en Colombia.
- Servicios que se ofrecen el sector hotelero colombiano.
- Clases de clientes atendidos.
- Comportamiento y tendencias que se llevan a cabo en la gestión de calidad.
- Comportamiento y tendencias que se llevan a cabo en la gestión de Recursos Humanos.
- Estilos de operación que se implementan en las prácticas de la gestión y la estrategia del sector.
- Conductas en las prácticas de la organización del trabajo, en el sector hotelero colombiano.

- Tendencias generadas por los establecimientos, en las relaciones con los agentes externos.
- Influencia del territorio en la innovación organizativa.

#### **4. DELIMITACIÓN**

Para el desarrollo de este proyecto, tendremos como marco de referencia el sector hotelero en Colombia, más específicamente, el sector hotelero en las siguientes ciudades: Bogotá, Medellín, Cartagena, Pasto, Santa Marta, Barranquilla, Manizales, Armenia, Pereira, Bucaramanga y Popayán, para de ésta manera, basar la investigación los principales establecimientos de dichas ciudades.

#### **5. JUSTIFICACIÓN**

Colombia cada vez se está apropiando más de una cultura de turismo que nos beneficia a todos. El deseo de conocer las diferentes culturas, ecosistemas, diversidades naturales, gastronomías, entre otros, hace de éste país un destino con un gran atractivo. Además de los anteriores, el turismo de negocios en el año 2012 se ha destacado de manera tal que está por llegar a una cifra record para el país.

“En los seis primeros meses de este año, Migración Colombia -la autoridad que controla el ingreso y la salida de personas en los aeropuertos y los pasos fronterizos- contabilizó la entrada de 805.634 extranjeros, casi 30.000 más que en el mismo lapso del 2011” “...Las estadísticas oficiales señalan que entre el primero de enero y el 31 de julio pasados, cada día, al menos 40 extranjeros tramitaron su documento de identidad para trabajar legalmente en el país.”<sup>5</sup>

En la anterior noticia también se argumenta que un cuarto de dichos extranjeros que tramitaron su documento de identidad para trabajar legalmente en el país son venezolanos, seguido por un décimo de origen estadounidense. El mismo trámite lo realizaron españoles, mexicanos, peruanos, chinos, ecuatorianos y argentinos, entre otros.

Colombia también ha sido catalogado como de los países con mayor diversidad a nivel mundial, obteniendo el segundo lugar. Se estima que el número de especies de aves en el país es de 1885 con un registro de 197 especies migratorias, lo cual equivale aproximadamente al 19% de especies del mundo y 60% de especies de Suramérica. Es el segundo país con mayor variedad de mariposas, con un número de 3272 y el primero en anfibios.<sup>6</sup> También éste es el país más importante para la producción de esmeraldas. Las anteriores son simplemente algunas de las muchas características que hacen de Colombia un país tan atractivo.

Si por otro lado buscamos información específica económica del país podemos darnos cuenta que el PIB en el primer trimestre del 2012 creció 4,7% en relación con el mismo periodo del año anterior, del cual se observa una variación del 4,6% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles.<sup>7</sup> Dichos datos nos demuestran la importancia de éste sector y del crecimiento del mismo para la economía colombiana. La inversión extranjera también ha sido un factor importante en el desarrollo del sector hotelero en sí. “El 69% de los empleos del país los aporta el

---

<sup>5</sup> Periódico el tiempo. “Cada día 109 extranjeros reciben visa para quedarse” [En línea] 12 de agosto de 2012. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12119420>

<sup>6</sup> Biodiversidad en cifras. Disponible en: <http://www.siac.net.co/web/sib/cifras>

<sup>7</sup> Producto interno Bruto. Primer trimestre 2012. DANE.



sector servicios en campos como servicios públicos, construcción, comercio, hoteles, restaurantes, transporte, e intermediación financiera, entre otros. El año pasado, este mercado en Colombia fue de US\$203.000 millones\* con un 61% de participación en la economía nacional.”<sup>8</sup>

Podemos ver que el sector hotelero hoy en día está comprometido con un aumento en el PIB del país, lo cual significa que contribuye con la economía del mismo, que además de esto genera empleos, mejora la cara que tiene Colombia a nivel internacional y también es responsable de crear un ambiente cada vez más competitivo en el mismo sector, lo cual contribuye a la mejorar la calidad y las condiciones de todo tipo de hoteles en el país.

Luego de realizada la investigación los resultados serán compartidos con las entidades hoteleras que participaron en la misma y que de una u otra forma nos informaron sobre muchos de los temas especificados. Ésta información puede llegar a ser relevante para dichas organizaciones, concientizándolas tal vez un poco más sobre los requerimientos con los que cumplen actualmente los demás establecimientos con respecto a la innovación.

## **6. OBJETIVO DEL ESTUDIO**

El objetivo de estudio de nuestro proyecto es comprender la influencia del territorio en la innovación de la estructura organizativa del sector hotelero en Colombia.

---

<sup>8</sup> Mincomercio asegura que servicios jalonan generación de empleo en Colombia. [En línea] 3 de agosto de 2012. Disponible en: <http://www.radiosantafe.com/2012/08/03/mincomercio-asegura-que-servicios-jalonan-generacion-de-empleo-en-colombia/>

## **6.1. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se llevó a cabo mediante la realización de una encuesta algunas veces telefónicamente, otras personalmente, a diferentes entidades hoteleras en Bogotá, Medellín, Cartagena, Pasto, Santa Marta, Barranquilla, Manizales, Armenia, Pereira, Bucaramanga y Popayán. Los hoteles fueron contactados y fue explicado el proyecto a realizar, además se ofreció la opción de informarlos sobre los resultados obtenidos en el mismo, para que de ésta forma se vieran beneficiados.

Al tener los resultados cualitativos y cuantitativos de la investigación se contará con la posibilidad de que los hoteles estén más informados sobre los resultados actuales de la influencia del territorio en la innovación organizativa.

## **7. MARCO DE REFERENCIA**

### **7.1. MARCO TEÓRICO**

El sector hotelero ha prosperado gracias a que las organizaciones interesadas en este negocio han ido desarrollando competitividad, la cual le ha permitido a cada empresa destacarse en ciertas áreas, volviendo cada vez más exigente la calidad del servicio, ya que cada organización está mejorando sus fortalezas para destacarse entre toda su competencia y tratando de minimizar sus debilidades o adicionando nuevos servicios que hagan más atractivo su negocio.

Hablamos de competitividad, dado que las organizaciones que conforman el sector hotelero están ofreciendo el mismo servicio, y deben competir buscando el reconocimiento de los consumidores. Partiendo de que se está buscando ser destacado o diferenciado del resto de la competencia, las organizaciones hoteleras buscan uno o varios factores para fortalecerlos y crear una ventaja competitiva dentro del sector que les permita mantenerse vigentes dentro del mercado. Estos factores que buscan fortalecer las empresas pueden ser precio, calidad del servicio, restaurante, atención al cliente, estado de las instalaciones, entre otros.

De acuerdo a “El sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano”<sup>9</sup>, en el País el sector turismo ha decidido emplear tres propuestas que le permiten abordar la competitividad de manera adecuada y exitosa: Como una de las propuestas, ha adoptado la de los determinantes de Porter que lleva a relacionarse al sector hotelero con la teoría del crecimiento en el largo plazo, cuya éxito depende básicamente de la ventaja comparativa que logre desarrollar cada uno de los miembros de este importante sector para la economía Colombiana.

Según Porter, la competitividad debe desarrollarse a través de las fuerzas que sustentan su modelo económico. Primero la industria hotelera debe tener una oferta adecuada para que todas las firmas miembros de la industria se vean beneficiadas, ya que deben tener en cuenta que es un sector dinámico, en el cual las firmas van siendo cada vez más, ocasionando un aumento en la competencia entre ellas, que a su vez, hablando en términos micro va a generar una disminución del precio del servicio impuesto a los consumidores, pero al mismo tiempo se pueden generar incrementos en los costos de las empresas, al querer permanecer vigentes en la industria, ya que tienen que invertir en factores como “Innovación” por ejemplo en las instalaciones, para continuar siendo atractivos a los ojos de los consumidores.

---

<sup>9</sup> “Sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano” versión preliminar, Bogotá, 2008. Pag.8

Por otro lado teniendo en cuenta que la inversión para llevar a cabo un hotel es alta, dado que se tiene que comprar o alquilar inicialmente un lote grande si se prefiere construir (lo que aumenta los precios), o en su efecto una casa o edificio de gran magnitud, las barreras de entrada a la industria son altas, básicamente por la inversión en capital, y por ende las barreras de salida también lo son. En cuanto a las políticas que se han ido llevando a cabo por parte del gobierno como lo son regulaciones, aranceles o impuestos, ha hecho que las barreras de entradas sean aun más altas, ya que lo que buscan es ir fortaleciendo el sector con estándares de calidad más rigurosos.

Por otro lado, y dado que es un sector donde todas las empresas ofrecen el mismo servicio, la ventaja competitiva clave que debe desarrollar cada una de ellas es básicamente la diferenciación ante las demás, y así permanecer vigente en la industria.

En cuanto a la segunda fuerza de porter y basándonos en “El análisis hotelero para el hotel Tequendama en Bogotá”<sup>10</sup> la intensidad de la rivalidad entre los miembros del sector aun no es tan acentuada, pero claramente gracias a su crecimiento en los últimos años tiende a serlo, ya que muchas empresas hoteleras, como cadenas, se han ido extendiendo alrededor de todas las diferentes regiones del país y al mismo tiempo internamente, incrementando el número de habitaciones, el numero de servicios que prestan a sus clientes, entre otros aspectos. Dado este crecimiento que se ha evidenciado en la industria, la competencia es cada vez más fuerte, lo cual no impide a los hoteles crear ventajas comparativas que aprovechen especializándose en ellas para poder incrementar sus beneficios.

---

<sup>10</sup> ANA MARÍA GUZMÁN ORTIZ LINA MARÍA ORJUELA FALLA MARÍA CAMILA PERDOMO PERILLA, “Análisis hotelero para el hotel hotelero en Bogotá”, (en línea). Junio de 2010. Disponible en web: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2117/9/1015409582-2010.pdf>.

Como tercera fuerza de Porter tenemos el poder de negociación de los proveedores en la industria, el cual depende del número de sustitutos que tienen los bienes y servicios que proveen a la industria, de la cantidad que demandan los hoteles a dichos proveedores, de la importancia que tienen los bienes del proveedor para el comprador.

La cuarta fuerza está constituida por los competidores de la industria, que busca analizar el grado de rivalidad que se presenta en el sector, teniendo en cuenta según Porter: el grado de concentración del sector, la demanda del sector, los costos fijos manejados por la industria, las barreras de entrada del mercado, al igual que las de salida.

Y como última fuerza, están los bienes sustitutos o nuevos generados en la industria, teniendo en cuenta que un mercado es más atractivo entre menos bienes o servicios sustitutos hayan; también en esta fuerza el mercado hotelero debe tener en cuenta que si surgen nuevos servicios, se deben analizar los costos, precios, tecnologías y beneficios con que entran estos al mercado, y de esta manera crear una estrategia, que puede ser basada en las ventajas competitivas que haya ido fortaleciendo, para que los sustitutos no lo perjudiquen tanto.

El objetivo de las empresas con la competitividad es lograr posicionarse en el mercado de la hotelería y así lograr el punto de equilibrio entre la oferta y la demanda, al mismo tiempo que optimizar los recursos con los cuales ofrecen el servicio a sus consumidores. Este proceso se logra teniendo en cuenta que un hotel está conformado por varios departamentos que finalmente proveen el servicio al consumidor final, por lo que se requiere optimizar los recursos utilizados para el buen desempeño de cada uno de los departamentos que logran el desarrollo de una organización hotelera, y finalmente poder tener una adecuada ventaja competitiva tanto a nivel interno, como a nivel del sector hotelero, es decir

una ventaja competitiva a nivel de todas las demás organizaciones que están haciendo parte del sector en Colombia.

Esta competitividad externa es la que permite que el sector hotelero en Colombia cada vez sea más innovador en cuanto al servicio que se presta a los consumidores, lo que incrementa la demanda y al mismo tiempo las exigencias del consumidor respecto a la calidad del servicio, eficiencia y comodidad.

La innovación en este sector es un aspecto indispensable que permite que una organización hotelera persista en el tiempo, la cual va muy ligada a la flexibilidad y adaptabilidad de una empresa ante las nuevas exigencias que van surgiendo por parte de los consumidores de este servicio. Son la capacidad de adaptabilidad al entorno e innovación los aspectos que permiten un desarrollo adecuado para la empresa u organización que pertenece a un sector de la economía, en nuestro caso el sector hotelero.

Para profundizar en la Innovación dentro de este sector, en el manual de Oslo<sup>11</sup> se habla de la importancia de la innovación regional, contextualizando diferentes actividades innovadoras que se dan en cada una de las regiones, como también se pueden dar diferencias en las regiones, en cuanto a la presencia de empresas dinámicas, de organizaciones industriales orientadas hacia los resultados del sector, instituciones del gobierno orientadas a la investigación, entre otras fuentes que aportan a la clarificación de conceptos encaminados a la realización de actividades innovadoras por parte del sector hotelero. Las anteriores organizaciones ofrecen al sector unas condiciones adecuadas para crear relaciones pertinentes con los proveedores, competidores y clientes dentro de la industria.

---

<sup>11</sup> UNED, Oficina de transparencia de resultados de investigación, "Manual de Oslo", (en línea). Disponible en [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929,93\\_23280930&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929,93_23280930&_dad=portal&_schema=PORTAL).

Dado que la industria hotelera está situada dentro del sector servicios, debe estar en un constante proceso en pro de mejorar la calidad y eficiencia de su servicio, el cual se pueda ver reflejado en la satisfacción de los clientes. Dicho proceso encaminado al mejoramiento del servicio, se debe efectuar en cambios dentro de cada miembro del sector, generándose una innovación integral, que recoja: cambios en la maquinaria o los equipos utilizados para prestar el servicio a los consumidores, conocimientos nuevos adquiridos por el equipo de trabajo, estrategias de mercadeo, y muy importante una constante formación orientada a la innovación organizativa.

Gracias a la innovación y flexibilidad que han tenido las organizaciones hoteleras, este sector ha ido teniendo una mayor participación en el PIB colombiano, lo cual indica que cada vez contribuye más al desarrollo y crecimiento de la economía del país. Este hecho incentiva a empresarios e inversionistas a querer invertir cada vez más en el sector, sobre todo en prácticas innovadoras que respondan a las demandas cambiantes del entorno en donde se mueven. Lo anterior también se ha dado en gran medida gracias a los incentivos tributarios por parte del gobierno, que en la ley 1101 de 2006<sup>12</sup> estipuló que todos los hoteles construidos desde 2003 y hasta el 2017 en Colombia quedarán exentos de impuesto de renta durante 30 años.

Esto ha hecho que la hotelería sea actualmente una de las opciones de inversión más interesantes y que ha atraído grandes cadenas hoteleras a nivel mundial y a inversionistas locales y extranjeros que tradicionalmente invertían en sectores diferentes, e incluso atrayendo a personas naturales con baja capacidad de inversión mediante proyectos asociativos en donde por un valor razonable una persona puede hacer parte de un proyecto hotelero muy grande como accionista.

---

<sup>12</sup> FIDI noticias. “Una inversión hotelera, una alternativa sólida para inversionistas colombianos”, [En línea] 2012 Disponible en la Web <http://fidiglobal.com/index.php/inversion-hotelera-una-alternativa-solida-para-los-inversionistas-colombianos>.

Volviendo a la competitividad, que es la que hace posible el desarrollo de un sector económico, se debe ligar indiscutiblemente con la innovación, que es la que finalmente permite que una organización se adapte al entorno cambiante al cual pertenecen los consumidores a quienes van dirigidos los servicios que ofrece un hotel; de igual forma la competitividad requiere necesariamente de un aspecto fundamental en la vida de cualquier tipo de organización el cual es el aprendizaje organizacional, que enmarca la ventaja competitiva en muchos de los aspectos que maneja una organización hotelera a nivel de su competencia con otras organizaciones que pertenecen al mismo sector.

El aprendizaje organizacional<sup>13</sup> es un proceso mediante el cual las organizaciones adquieren información que transforman en conocimiento, cuyo principal objetivo va enfocado en incrementar el capital intelectual de su grupo de trabajo a tal punto que sea capaz de afrontar circunstancias complejas que están ocasionadas generalmente con el entorno cambiante en el cual se mueve este sector.

El conocimiento adquirido por el aprendizaje es considerado un recurso de la empresa que puede llegar a constituir una ventaja competitiva frente el resto de organizaciones que ofrecen los mismos servicios. Es también el aprendizaje organizacional el factor que le permite a las organizaciones poder adaptarse a los cambios tanto al interior de la misma como a los cambios del entorno en el cual se mueve. Además es importante mencionar en este punto que para que una organización esté en constante aprendizaje, es indispensable que se adopte una cultura organizacional por parte de todos los integrantes de la entidad, la cual promueva el dinamismo de la información de tal forma que sea transmitida a toda la cadena productiva dentro de la organización.

---

<sup>13</sup> Aprendizaje organizacional. "Definición y división de las clases de aprendizaje organizacional", [En línea] 2012 Disponible en la web: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf).



Existen dos clases de aprendizaje organizacional que pueden implementar las empresas, el primero el que va de los individuos a las organizaciones, el cual se encarga de institucionalizar los conocimientos y habilidades con los que cuentan los trabajadores de la organización, en otras palabras la empresa se encarga de apropiarse de las habilidades de sus empleados y así buscar una diferenciación con sus competidores. La segunda clase de aprendizaje organizacional es la que va de las organizaciones a los individuos, es decir que dichas organizaciones buscan transmitir a sus trabajadores todo el conocimiento que tienen para que así ellos se apropien del mismo y busquen caracterizarse como miembros de dicha entidad.

Dado que el aprendizaje organizacional busca crear una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones miembros del sector, se debe ligar indudablemente con la innovación de la cual se ha hablado en renglones anteriores, ya que la capacidad de innovar es la que permite marcar la diferencia frente a las demás entidades que en últimas ofrecen el mismo servicio. Es así como una empresa logra ser más reconocida que otra, puesto que se parte del mismo servicio. Lo que realmente importa es cómo, en cuanto tiempo, dónde, con ayuda de qué se ofrece dicho servicio, su disponibilidad, su identificación y qué valores agregados se les quiere dar a los consumidores.

Todos estos procesos de aprendizaje, que van de la mano con la capacidad de innovación permiten que el sector hotelero se desarrolle cada vez más en Colombia alcanzando estándares de calidad más altos y siendo cada vez más competitivo a nivel nacional como también a nivel internacional, lo cual también contribuye a incentivar el turismo en el país, que al mismo tiempo estimula el crecimiento de la economía colombiana.

Por otro lado es importante entender que la viabilidad o el éxito de un sector en la economía depende básicamente del consumidor o del mercado objetivo, el cual corresponde al conjunto de individuos dispuestos a demandar un servicio o un

bien determinado y de cuyas acciones depende la formación de un precio, de un sitio específico entre otros factores que constituyen la organización que satisface la necesidad del mercado, o en otras palabras de la demanda y de sus perspectivas de crecimiento, ya que son los consumidores los que deciden qué servicio quieren adquirir y son ellos quienes eligen a qué organización desea acudir para que se lo prevea.

Dado que la vigencia de un sector depende de sus usuarios o consumidores, en este caso el hotelero, es indispensable llevar a cabo investigaciones de mercado que permitan predecir la demanda y a partir de ésta poder estructurar la oferta adecuada para responder a las necesidades que tendrán los clientes. Para esto se deben llevar a cabo una serie de pasos que buscan recolectar información acerca de cuáles son los servicios solicitados por el mercado objetivo al cual irán dirigidos los servicios que ofrecerán las organizaciones hoteleras. Con la información recolectada a partir de la investigación de mercado se pueden identificar importantes oportunidades para que una organización sea destacada en el sector, observando por ejemplo debilidades o deficiencias en algún servicio a nivel general, y hacerlo más eficiente y eficaz para crear una ventaja competitiva frente al resto.

Una investigación de mercado siempre debe estar dirigida a un objetivo específico o problema, el cual se puede cumplir a través de estudios causales o descriptivos.

Finalmente se debe escoger el método básico de investigación, el cual puede ser por encuestas, en donde el investigador va a interactuar directamente con el encuestado, el método de observación, donde el observador no interactúa directamente con el encuestado, y el método de investigación por experimento donde lo que se quiere medir es la causalidad que tienen unas variables sobre otras.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo casi explosivo de los medios de comunicación a través de las nuevas tecnologías y en especial de la internet, la cual permite que millones de usuarios puedan tener información instantánea sobre casi cualquier hotel disponible en el mundo, tener información de la calificación o ranking y los comentarios que hacen los usuarios de los hoteles a través de las redes sociales como Facebook, twitter, los blogs y las páginas especializadas en recopilar calificaciones y comentarios de los clientes tales como TripAdvisor <sup>14</sup>. Esto hace que la competencia sea muy fuerte pero a la vez sirve de mecanismo automático de control, ya que los hoteles no pueden ofrecer servicios que no tienen y deben cuidar el servicio al cliente, ya su imagen puede ser seriamente dañada por un comentario de un usuario insatisfecho o molesto.

Como ya se mencionó, estos pasos tienen como fin lograr una buena investigación de mercado que arroje la demanda más aproximada posible con la cual cuenta el sector, y así medir su viabilidad y éxito en el tiempo.

Al determinarse la demanda, vienen ya decisiones de mercado por parte de las organizaciones que quieren hacer parte del sector, las cuales comprenden aspectos como los proveedores, los distribuidores, la competencia y el mercado externo.

Para que el sector hotelero pueda responder exitosamente a la demanda del mercado, debe tener presente que es un sector multifuncional, es decir que debe desarrollar diferentes funciones para poder satisfacer las necesidades de los usuarios de sus servicios. Para entender más fácil su multifuncionalidad se puede dividir el mismo sector hotelero en subsectores los cuales son, primordialmente el sector servicio, el cual también se divide en tres partes: el servicio de redes de información, servicios empresariales intensivos en conocimiento y servicios no intensivos en conocimiento, los cuales deben estar constantemente creando e implementando nuevas estrategias para atender al cliente, nuevas formas de

---

<sup>14</sup> Red de viajes más grandes del mundo. "Tripadvisor.es", [En línea] 2012 Disponible en la web <http://www.tripadvisor.es>.

presentar el producto, y de hacer más eficientes y eficaces los procesos de los cuales depende su desarrollo.

Al ser el denominado subsector servicio, el sector más importante en el gran sector hotelero, se tiene que volver a hablar de la innovación que se implementa para mejorar cada vez más el servicio prestado a los usuarios, puesto que todas sus mejoras en cuanto a sistemas de atención al cliente y eficiencia en procesos, deben ir encaminados a satisfacer exitosamente al usuario.

## 7.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta la definición de los términos y los conceptos que han servido de base para el desarrollo del presente proyecto. Estas en su mayoría han sido extractadas del manual de OSLO, el cual es el referente mundial y corresponde a la “guía para la recogida de datos e interpretación de datos sobre innovación”.<sup>15</sup>

**Innovación:** Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método, de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

**Actividades innovadoras:** se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de

---

<sup>15</sup> Manual de OSLO, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación” 3ra Edición, OECD/European Communities, 2005

innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de investigación y desarrollo (I+D) que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular.

**Empresas innovadoras:** Es una empresa que ha introducido una innovación antes o durante el tiempo en el que se realizó la encuesta.

**Empresa innovadora en cuanto a producto/proceso:** Es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente, durante el periodo en estudio.

**Innovación de Producto:** Se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

**Innovación de proceso:** Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y los programas informáticos.

**Innovación de Mercadotecnia:** Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño de un producto o servicio, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

**Innovación organizativa:** Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (Y por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (Como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros.

**Novedad:** Por definición toda innovación debe incluir un concepto de novedad. El concepto de novedad se configura bajo tres formas que se describen a continuación: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero.

**Difusión:** Es la diseminación de las innovaciones por vías tanto comerciales como no comerciales, desde su primera aplicación en cualquier parte del mundo, hacia otros países y regiones y otros mercados y empresas.

**Sector hotelero:** Es el sector económico que comprende a los establecimientos o negocios dedicados como actividad principal a ofrecer a las personas servicios de alojamiento temporal.

**PIB:** Es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año).

**Encuesta:** Es un estudio de carácter estadístico en el cual el investigador busca recolectar datos por medio de un cuestionario prediseñado (Encuesta), y no modifica el entorno ni el proceso que está estudiando. Los

datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al total o a un grupo de entidades o personas (muestra representativa), de la población estadística en estudio.

**Muestra representativa:** Subconjunto del total de la población estadística en estudio, la cual está formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, al cual se va a realizar encuestas con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. En este caso la muestra representativa correspondió a 25 hoteles en Colombia.

**Población estadística en Estudio:** Para el propósito de este documento, corresponde al conjunto de hoteles o establecimientos que ofrecen servicios hoteleros en Colombia.

**Técnicas muestrales.** Es la selección de la muestra a partir de la cual se deducirán datos de nuestra población objetivo a analizar.

**Medición:** Es la observación de un fenómeno o propiedad, y la asignación de un número o categoría, como forma de representar ese fenómeno. Suele usarse el término observar como sinónimo de medir.

**Investigación y desarrollo:** Puede hacer referencia, según el contexto, a la investigación en ciencias aplicadas o bien, ciencia básica utilizada en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.

**Conocimiento:** La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o una combinación de conocimientos existentes. El nuevo conocimiento puede haber sido generado por la empresa innovadora en el

curso de sus actividades de innovación (es decir con la I+D interna) o adquirido externamente a través de determinados canales (es decir, comprando la nueva tecnología).

**Tecnología:** Las empresas que innovan mediante la adopción de una innovación pueden beneficiarse bien de los efectos del desbordamiento tecnológico del conocimiento o bien de la explotación de la innovación original; debe existir un interés en crear un mecanismo eficaz de apropiación que proporcione un incentivo para innovar.

**Demanda:** Es un factor que afecta a la actividad innovadora de varias maneras. Influye en el desarrollo de nuevos productos dado que las empresas modifican y diferencian los productos para aumentar sus ventas y ganar cuota de mercado. La demanda puede obligar a las empresas a mejorar sus procesos de producción y distribución para reducir sus costos y así bajar los precios. A menudo este factor es también el principal motor de la innovación.

**Incertidumbre:** El proceso de innovación genera incertidumbre en la obtención de resultados.

**Inversión:** Incluye las adquisiciones de activos materiales e inmateriales así como de cualquier otro tipo (tales como salarios, o la compra de equipos o de servicios) que podrán ser potencialmente rentables en el futuro.

**Ventajas competitivas:** La innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa a través de las ventajas competitivas como tal, desplazando la curva de demanda positivamente y reduciendo los costos.



**Marco institucional:** en una investigación el marco institucional es la descripción física, administrativa y organización de la institución a investigar, es la descripción del contexto teórico.

**Políticas de innovación:** Tanto las políticas de innovación como las políticas gubernamentales que influyen en la innovación de empresa.

**Marco legislativo y normativo:** Las leyes y reglamentaciones forman parte del contexto en el cual operan las empresas. Bien concebidas, las reglamentaciones y las normas pueden enviar una señal muy clara para apoyar y guiar las actividades innovadoras. Se refieren al acceso de información, a los derechos de propiedad, a la carga de fiscalidad y trámites administrativos, dentro del sector hotelero.

**Infraestructura de comunicaciones:** mejorar la infraestructura de las comunicaciones incluyendo la red vial y las telecomunicaciones.

**Instituciones financieras:** Determinan la facilidad del acceso al capital de riesgo.

**Accesibilidad al mercado:** Incluye la posibilidad de establecer relaciones estrechas con los clientes así como aspectos tales como la dimensión del mercado y la facilidad de acceso.

**Estructura industrial:** Tanto el entorno industrial como el entorno competitivo, incluyendo la existencia de empresas suministradoras en sectores competitivos.

**Recursos humanos:** Una gran parte del conocimiento propio de la innovación se encuentra depositado en los individuos y su experiencia y se

necesita una preparación adecuada para poder utilizar inteligentemente las fuentes exteriores o el conocimiento catalogado.

**TLC:** Tratado de libre Comercio. Corresponde a un acuerdo comercial entre dos países, por medio del cual se fijan unas normas de común acuerdo para facilitar el comercio y el intercambio de bienes y servicios entre ellos, haciendo más rentable el comercio entre los dos países. El tratado de libre comercio con Estados Unidos es uno de los más importantes firmado por Colombia, por lo cual al mencionar el termino TLC se hará referencia implícita a este tratado, salvo que se haga referencia explícita a otro tratado de libre comercio.

### **7.3 MARCO CONTEXTUAL**

El contexto en el cual se desarrollara este proyecto de investigación sobre la influencia del territorio en la innovación organizativa del sector hotelero son principalmente las regiones más importantes de Colombia en el año 2012. Específicamente se centrará la investigación en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cartagena, Pasto, Santa Marta, Barranquilla, Manizales, Armenia, Pereira, Bucaramanga y Popayán.

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente proyecto se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, exploratoria y concluyente. Mediante la misma se procesaron y estudiaran datos tanto cualitativos como cuantitativos. De ésta forma se espera obtener los resultados deseados.

Las investigaciones de tipo descriptiva tiene como objetivo caracterizar una situación concreta, en la cual se indican sus rasgos más peculiares o diferenciadores, situaciones, costumbres o actitudes predominantes. Además se busca responder con la misma, preguntas del tipo ¿qué es?, ¿dónde está?, ¿cómo es?

Mediante el tipo anterior, tomaremos como base la descripción de una serie de hechos notorios en las organizaciones hoteleras a través de las actividades y procesos que se lleven a cabo. De ésta forma será posible establecer relaciones entre las diferentes variables relevantes para el desarrollo de la investigación.

Cuando hablamos de una investigación de tipo exploratoria, nos referimos a la cual se efectúa a un objeto poco conocido o poco estudiado, como lo es la influencia del territorio en la innovación organizativa del sector hotelero colombiano. Debido a esto, los resultados obtenidos constituyen una visión aproximada del mismo.

Además de las anteriores, decimos que para la realización del proyecto se usó también la investigación de tipo concluyente, pues es esta la que busca determinar las razones de los hechos. Mediante el planteamiento de una relación causa-efecto se llegará a los porqués por los cuales realizamos la indagación. Buscaremos explicar el significado de los datos encontrados, basándonos en las teorías que antes se habían tomado como referencia.

## 8.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El cálculo del tamaño de la muestra para la presente investigación, se llevó a cabo mediante el uso de un nivel de confianza del 95% y con un margen de error de 5%. Para este se realizó una preprueba de cinco encuestas que se llevó a cabo en establecimientos escogidos aleatoriamente. Se consideró que los anteriores eran los parámetros más adecuados con respecto a las necesidades de la investigación.

La pregunta usada como base para el cálculo fue: *¿Considera usted que el sector hotelero en Colombia es eficiente y ha evolucionado con base en los cambios del mercado?* La misma es una pregunta de tipo dicotómica, la cual permite determinar lo que realmente consideran las personas sobre el sector hotelero colombiano.

Al tomar como base las cinco encuestas realizadas en la preprueba, el porcentaje de personas que respondieron SÍ fue de 80% y las que respondieron NO fue del 20% restante. Por lo tanto, se llevó a cabo la operación  $q = 1 - p$ , entonces,  $q = 1 - 0,80 = 0,20$ . Así obtenemos un  $p = 0,80$  y un  $q = 0,20$ .

A continuación se mostrará el proceso que se llevó a cabo para encontrar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{E^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,80 \times 0,20}{0,05^2}$$

$$n = 307 \quad (\text{Tamaño de la muestra})$$

$$Z = 1,96 \quad (\text{Nivel de confianza del 95\%})$$

$p = 0,80$  (Porcentaje de personas que respondieron SÍ)

$q = 0,20$  (Porcentaje de personas que respondieron NO)

$E = 0,05$  (Error máximo permitido)

Debido a las limitaciones con respecto al tiempo para llevar a cabo la presente investigación, se realizará el proyecto con una muestra de  $n = 25$  encuestas. Éste cambio generará un error presentado a continuación.

$$E = \frac{Z \times p^{\frac{1}{2}} \times q^{\frac{1}{2}}}{n^{\frac{1}{2}}}$$

$$E = \frac{1,96 \times 0,80^{\frac{1}{2}} \times 0,20^{\frac{1}{2}}}{25^{\frac{1}{2}}}$$

$$E = 0,1568$$

### **8.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para el mismo proyecto se utilizará un método deductivo yendo desde lo general, datos tomados como válidos, hasta llegar a una conclusión de tipo particular. De esta forma, la conclusión será hallada como una consecuencia necesaria de las premisas usadas.

#### **8.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se recogerán datos e información teniendo como base una teoría. Inicialmente se tomarán 5 instituciones hoteleras y se analizarán para extraer comportamientos y actividades a tener en cuenta del sector hotelero colombiano. Con esta información y la teoría, se diseñó un cuestionario que después de ser usado arrojará los resultados finales de la investigación. Luego, estos se tabularan y se concluirá acerca del proyecto.

#### **8.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Inicialmente se llevó a cabo la aplicación de una encuesta antes realizada, a la muestra de los establecimientos hoteleros ya planteada. La misma se ejecutó de tres formas diferentes, personal, por vía telefónica o por internet. Se llevó a cabo de esta forma por conveniencia propia, debido a la lejanía de algunos de los lugares.

La demás información que fue usada para la realización del proyecto, proviene de fuentes secundarias, libros, papers y publicaciones en internet.

#### **8.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario usado consiste en un documento que cumple con unos objetivos claros, planteados con anterioridad. Las preguntas incluidas en el mismo son cortas, concisas y específicas.

El mismo, está conformado por una serie de preguntas de las cuales las primeras diez consisten en la información general del establecimiento, seguido de cuarenta ítems que deben ser calificados de uno a cinco según la importancia que se les dé. Los anteriores, contienen la información de tipo organizacional que será la más relevante para el proyecto.

Éste cuestionario fue tomado de una investigación exploratoria donde se tuvo en cuenta los factores más relevantes al momento de hacer un proyecto enfocado en la innovación organizacional en establecimientos hoteleros.

### 8.6.1 MODELO DEL CUESTIONARIO

#### **CUESTIONARIO:**

**Empresa** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

**Nombre** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

#### **MARQUE CON UNA EQUIS (x) LA(S) RESPUESTA(S)**

##### **1. Estudios realizados.**

*Bachillerato* \_\_\_\_\_ *Profesional* \_\_\_\_\_ *Tecnológicos* \_\_\_\_\_

*Otros* \_\_\_\_\_ *¿Cuáles?*

**Número de años de operación del establecimiento**

##### **2. Número de sucursales en Colombia y lugar**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

##### **3. ¿Cómo identifica la situación actual del establecimiento?**

*Excelente* \_\_\_\_\_ *Buena* \_\_\_\_\_ *Regular* \_\_\_\_\_

*Deficiente* \_\_\_\_\_ *¿Por qué?*

\_\_\_\_\_

**4. ¿De qué tamaño considera el establecimiento?**

Grande \_\_\_\_\_ Mediano \_\_\_\_\_ Pequeño \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué tipo de hotel es considerado el establecimiento?**

Cadena \_\_\_\_\_ Independiente \_\_\_\_\_ Boutique \_\_\_\_\_ Express \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

Si es hotel de cadena ¿a cuál pertenece?

**6. Número de habitaciones y tipo de habitaciones**

**7. ¿Qué tipo de servicios ofrece?**

Alojamiento \_\_\_\_\_ Salones \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_ Zona

humeda \_\_\_\_\_ Agencia de viajes \_\_\_\_\_ Restaurante \_\_\_\_\_ Transporte

\_\_\_\_\_ Business center \_\_\_\_\_ Office Hoteling \_\_\_\_\_ Transporte \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

**8. ¿Qué clase de clientes lo visitan?**

Personas naturales \_\_\_\_\_ Corporativos \_\_\_\_\_ De turismo \_\_\_\_\_

Entidades deportivas \_\_\_\_\_ Gremios \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**9. ¿Cómo es el organigrama actual del establecimiento?** \_\_\_\_\_



**10. ¿Considera usted que el sector hotelero en Colombia es eficiente y ha evolucionado con base en los cambios del mercado?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Esta evaluación es de especial importancia para cada una de las partes que participan en la investigación, por lo cual se le agradece de antemano y se le recomienda dedicarle el tiempo y la atención necesaria. Califique las afirmaciones de 1 a 5 siendo la explicación de la escala así:**

- 1 = Totalmente en desacuerdo**
- 2 = En desacuerdo**
- 3 = Ni acuerdo ni en desacuerdo**
- 4 = De acuerdo**
- 5 = Totalmente de acuerdo**

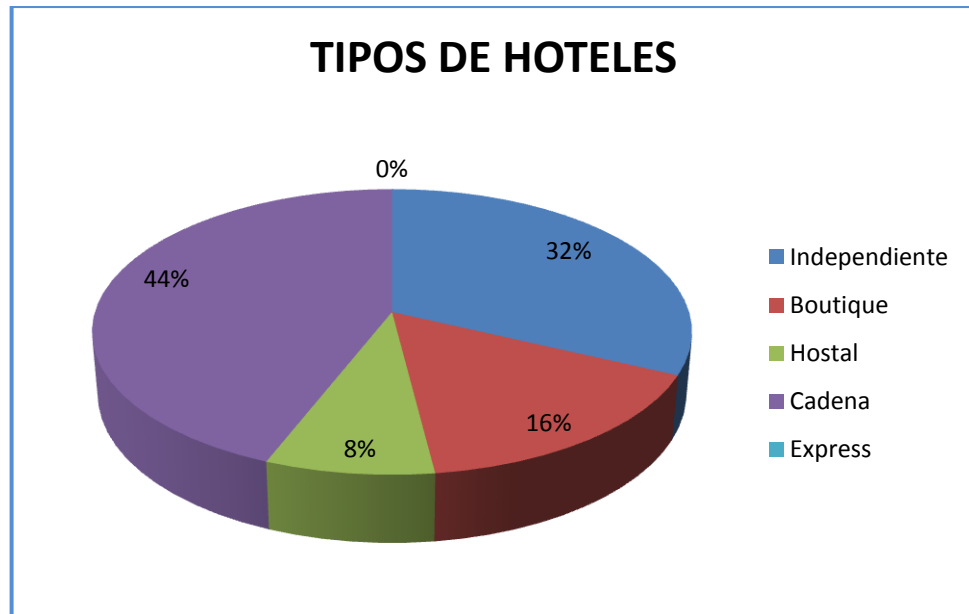
<b>INNOVACIÓN EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Son necesarios los sistemas de Gestión de la Calidad para el sector hotelero</i>					
<i>Existen estadísticas de la gestión de calidad hotelera en Colombia</i>					
<i>Imita la competencia las prácticas de sus competidores en los procesos de gestión organizacional</i>					
<i>Analiza el grado de satisfacción de sus clientes</i>					
<i>Incluye a los proveedores en los programas de calidad</i>					
<b>INNOVACIÓN EN PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Considera que el personal del establecimiento es altamente calificado</i>					

<i>El personal más calificado, generaría una ventaja costo beneficio</i>					
<i>Es importante generar continuamente oportunidades de formación para los empleados</i>					
<i>La formación debe ser planificada y orientada según las necesidades futuras</i>					
<i>Es necesario implementar bases de datos sobre las mejores prácticas organizativas, lecciones aprendidas y otro conocimiento</i>					
<i>Los sistemas de retribución deben ser con incentivos por objetivos de la empresa</i>					
<i>Debe ser la retribución superior a la media del mercado</i>					
<b>INNOVACIÓN EN PRACTICAS DE LA GESTIÓN Y LA ESTRATÉGIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Es importante el desarrollo de competencias básicas para la empresa que la diferencian de sus competidores</i>					
<i>Considera que se debe reemplazar el actual equipo directivo</i>					
<i>Es necesario explotar nuevos mercados internacionales para la venta de nuevos servicios.</i>					
<i>Es indispensable la aplicación de Vigilancia Estratégica e Inteligencia Competitiva (Comercial, Competitiva, Entorno)</i>					
<i>Efectuar una vigilancia tecnológica (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables a la empresa) hace más competitiva la empresa</i>					
<b>INNOVACIÓN EN PRÁCTICAS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Diseña de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna</i>					
<i>Cuenta con puestos que requiere tomar decisiones (autonomía</i>					

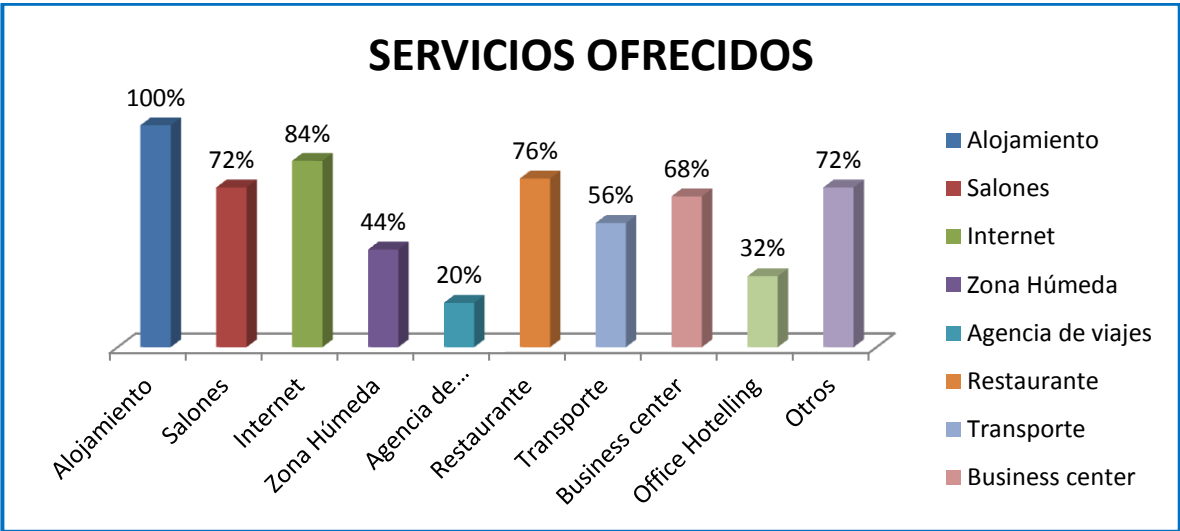
<i>en el trabajo)</i>					
<i>Es importante diseñar de puestos de trabajo que exigen una aplicación considerable de experiencia y habilidades por los empleados</i>					
<i>Cuenta con puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles</i>					
<i>Utiliza la práctica de grupos de trabajo inter-funcionales</i>					
<i>El modelo de negocio para el sector, está basado en nuevas formas de posicionarse en los mercados y competir, nuevas formas de obtener ingresos y beneficios</i>					
<i>Debe el sector hotelero diversificar hacia otros negocios relacionados con el sector turístico</i>					
<b>INNOVACIÓN EN PRÁCTICAS EN LAS RELACIONES CON AGENTES EXTERNOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Es importancia el establecimiento de acuerdos de colaboración con clientes</i>					
<i>Es importante alguna política de sostenibilidad ambiental en el sector hotelero</i>					
<i>Es importante es establecimiento de acuerdos de colaboración con proveedores</i>					
<i>Posee acuerdos de colaboración con universidades o centros de investigación</i>					
<i>Utiliza métodos de integración con proveedores</i>					
<i>Utiliza la Subcontratación de actividades centrales del negocio</i>					
<i>Utiliza la Subcontratación de actividades secundarias del negocio (compras, contabilidad, informática o mantenimiento)</i>					
<b>IMPORTANCIA E INFLUENCIA DEL TERRITORIO EN LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Está el hotel ubicado en un zona geográfica hotelera</i>					

<i>Pertenece el hotel a un cluster turístico</i>					
<i>Es una oportunidad en Colombia que un establecimiento hotelero pertenezca de un cluster turístico</i>					
<i>Estar ubicado en una zona hotelera le brinda alguna clase de beneficios al hotel</i>					
<i>El hotel tiene acuerdos estratégicos con otros hoteles</i>					
<i>El hotel posee gestión de procesos de innovación</i>					
<i>La innovación aporta al comportamiento y el desarrollo de los hoteles en Colombia</i>					
<i>El tipo y el tamaño del hotel genera influencia en los procesos de innovación organizativa</i>					

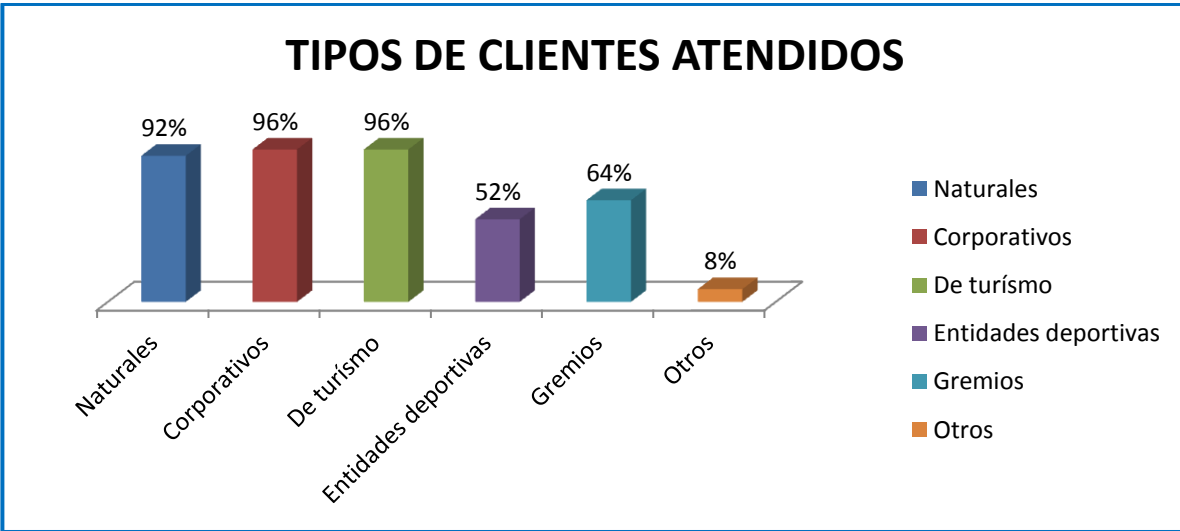
## 8.7 RESULTADO DE LA ENCUESTAS



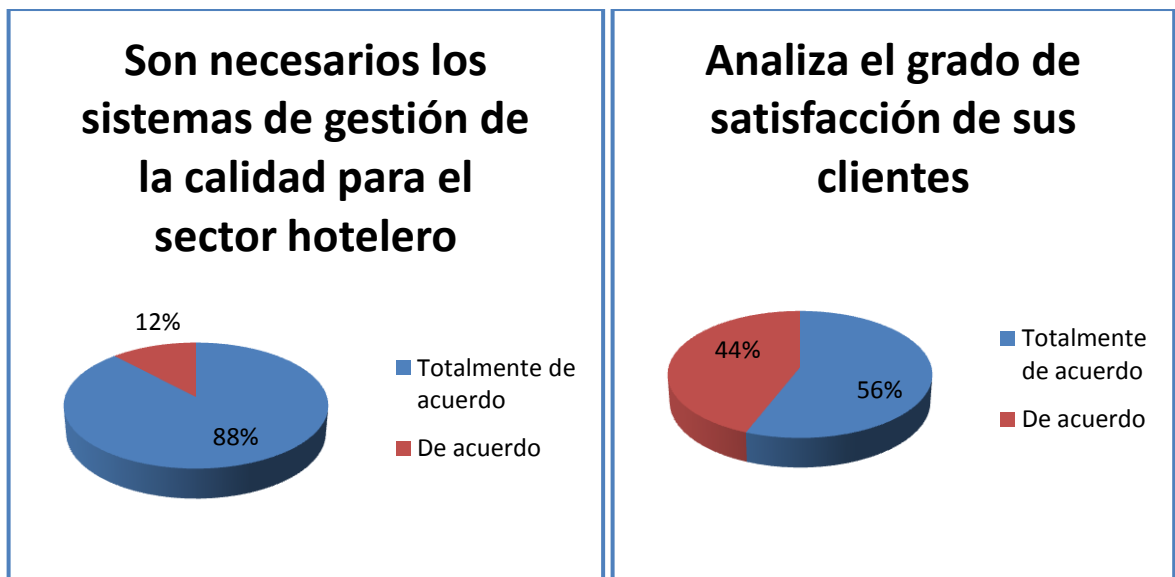
Después de analizar los datos obtenidos, encontramos que la mayoría de los hoteles, con un porcentaje de 44% son de cadena, seguido de los hoteles independientes con un 32% de participación. Por su parte, los hoteles boutique tuvieron un porcentaje de participación de 16%, mientras que los hostales solo un 8%. En la muestra de ésta investigación ningún hotel se denominó de tipo express.



Con respecto a los servicios especificados en la encuesta, que se ofrecen en los establecimientos hoteleros, encontramos que alojamiento, internet y restaurante son los que se brindan con mayor frecuencia. Por su parte la agencia de viajes fue el servicio que obtuvo un menor porcentaje. Es importante resaltar que el 72% de los establecimientos que hicieron parte de la investigación, argumentan brindar otros servicios diferentes a los planteados en la encuesta, estos son gimnasio, room service, bar, entre otros.



Al observar los diferentes tipos de clientes atendidos, encontramos que de turismo y corporativos estuvieron a la par en un 96% en la participación en los establecimientos hoteleros. Las personas naturales también obtuvieron un alto porcentaje, seguido de los gremios y las entidades deportivas con la menor participación.



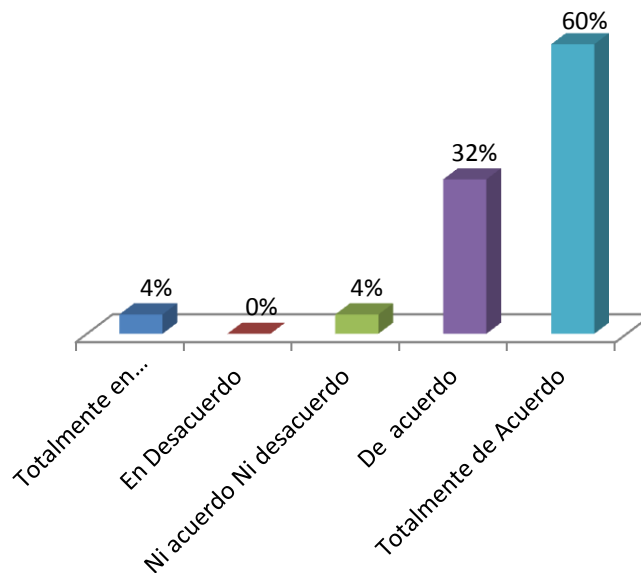
La totalidad de los establecimientos hoteleros, se situaron entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” al momento de responder ante las premisas: *son necesarios los sistemas de gestión de la calidad para el sector hotelero* y *analiza el grado de satisfacción de sus clientes*.

## Es importante generar continuamente oportunidades de formación para los empleados



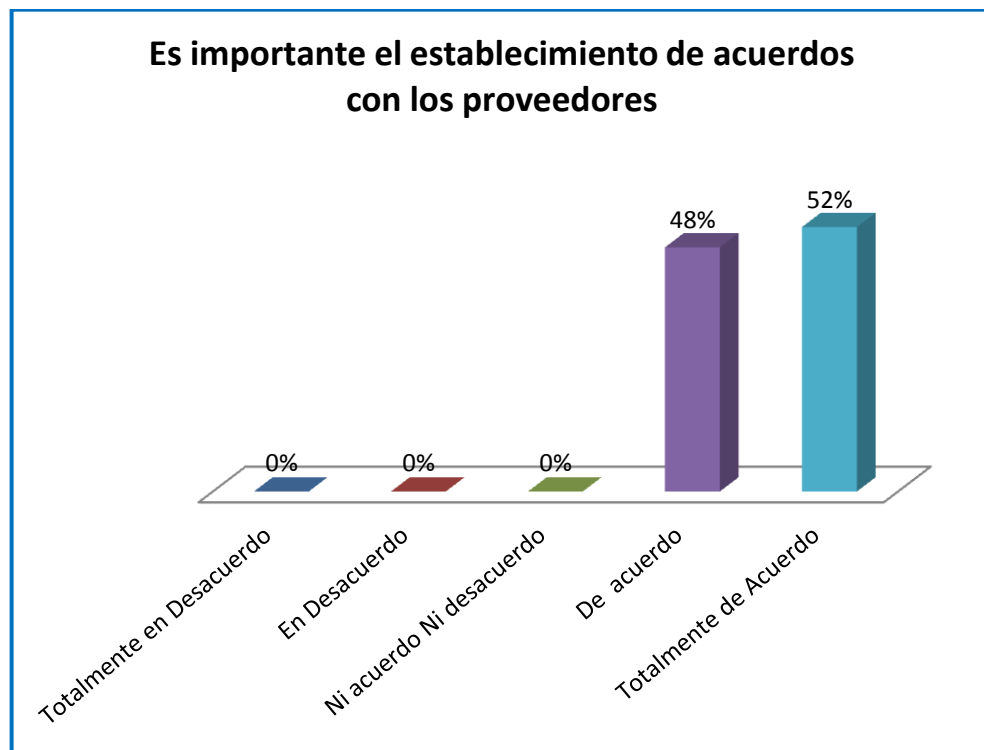
El 64% de los hoteles respondieron “totalmente de acuerdo” y el 36% restante “de acuerdo” en el momento en el que se les indagó sobre la importancia de generar continuamente oportunidades de formación para los empleados. En ninguno de los casos se obtuvo como respuesta “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” o “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

## Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna



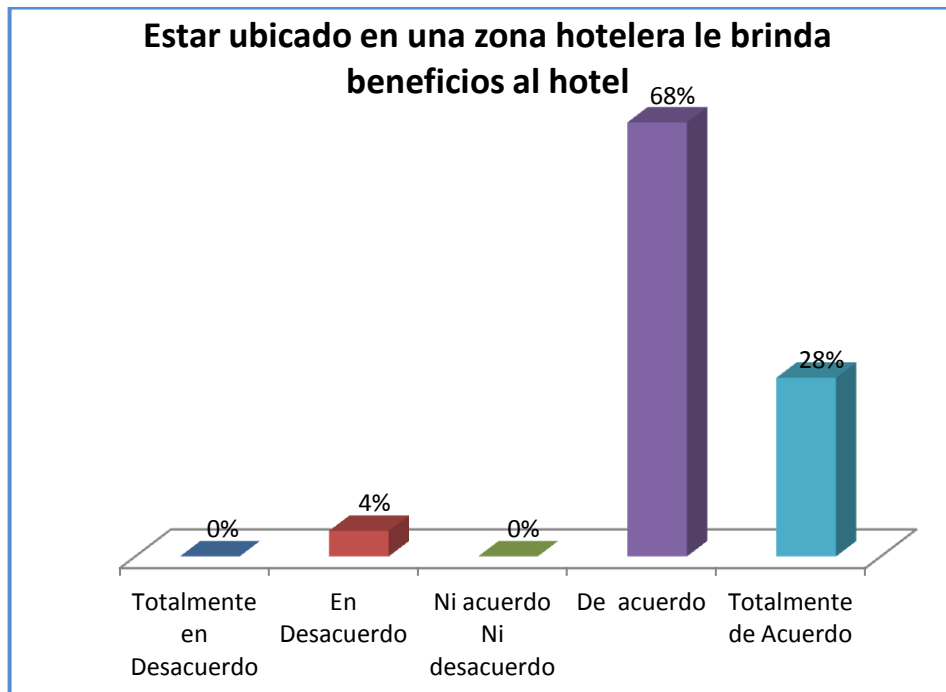


De acuerdo con la información obtenida acerca de la innovación en prácticas de la organización del trabajo por parte de la muestra de hoteles que fueron encuestados, se pudo concluir que el 60% de ellos está totalmente de acuerdo con que es de suma importancia diseñar puestos de trabajo que permitan estimular la cooperación entre los diferentes departamentos al interior de la organización hotelera, para así obtener resultados más eficientes. El 32% de la muestra también estuvo de acuerdo con el planteamiento.



El 52% de los hoteles están totalmente de acuerdo con que es importante el establecimiento de acuerdos con los proveedores, utilizando métodos de integración con los mismos, y así logrando eficiencia y eficacia en sus procesos organizativos. También el 48% de los hoteles está de acuerdo con lo anterior, lo

que indica que el 100% de los hoteles cree conveniente tener una relación adecuada con sus proveedores.



El 68% de los hoteles está de acuerdo y el 28% de los mismos está totalmente de acuerdo con que estar ubicado en una zona hotelera le trae importantes beneficios a la organización, y solo un 4% de los hoteles está en desacuerdo con lo planteado.

### **8.7.1 SÍNTESIS ANALÍTICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Después de realizar la investigación, se pudo encontrar diferentes resultados acerca de la postura de los hoteles frente a variados planteamientos que involucra su desarrollo como organización. De sus buenas relaciones tanto al interior como al exterior de la organización, con los empleados, proveedores o consumidores depende el desarrollo sostenible de los hoteles y del sector en general.

Gracias a la innovación que se ha ido efectuando en la gestión organizativa de este tipo de establecimientos, actualmente se puede hablar sobre una tendencia hacia la estandarización en el tipo de servicios ofrecidos, lo que conlleva a una mayor exigencia por parte de cada uno de los hoteles, en busca de diferenciarse ante su competencia. Como resultado de dicha competitividad, la industria hotelera en Colombia se ve más fortalecida, adquiriendo de esta forma, cada vez una mayor participación en el PIB.

En la investigación hicieron parte hoteles de diferentes tipos, entre ellos de cadena, independientes, boutiques y hostales. Sin importar el tipo al cual pertenece cada uno de los establecimientos encuestados, en los resultados obtenidos, la mayoría de ellos considera que es fundamental implementar entre sus actividades, un sistema de gestión de calidad en el sector y hacer seguimiento al grado de satisfacción de sus clientes. Una de las estrategias que se llevan a cabo para cumplir con este objetivo, es la capacitación de los empleados enfatizando en su relación con los clientes.

Los hoteles consideraron conveniente estimular puestos de trabajo que promuevan una adecuada cooperación al interior de la organización, para lograr un desarrollo beneficioso dentro de la industria, que posteriormente se vea reflejado en un crecimiento y fortalecimiento del sector.

Respecto a las relaciones que debe establecer un hotel con diferentes agentes externos, como resultado puntual obtuvimos que para la mayoría es importante

establecer acuerdos con sus proveedores, generando así una mayor estabilidad y seguridad en la calidad del servicio.

Para finalizar, se encontró que los establecimientos hoteleros consideran conveniente estar ubicados en una zona hotelera, pues de esta forma será más fácil que los consumidores acudan a ellos.

## 9. MATRIZ DOFA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la investigación, a continuación se realizará la matriz DOFA, teniendo en cuenta que esta es una importante herramienta que sirve para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

### FORTALEZAS

Reconocimiento de la importancia que tienen los clúster para el desarrollo sostenido del sector por parte de la mayoría de establecimientos.

Diversidad en portafolio de servicios por parte de los establecimientos.

Reconocimiento de la importancia de capacitar al personal de cada establecimiento.

### DEBILIDADES

Pocas investigaciones públicas sobre investigaciones para con el sector.

Falta de información de algunos establecimientos sobre la importancia de los clúster.

### OPORTUNIDADES

Economía colombiana en expansión.

Incentivos tributarios por parte del gobierno.

Mejor percepción de la seguridad del país por parte de los inversionistas.

### AMENAZAS

Falta de interés sobre la creación de acuerdos estratégicos por parte de los establecimientos a nivel nacional para fortalecer la industria.

## 10. ESTRATÉGIAS

Durante cada una de las etapas llevadas a cabo en la realización del presente proyecto y analizando las condiciones en las que se encuentra el sector hotelero en Colombia, es posible pensar en una serie de estrategias que puedan llegar a beneficiar al sector de forma significativa.

Una de las estrategias más relevantes es el mejoramiento de las relaciones que cada establecimiento entable con sus proveedores, ya que de la particularidad de las mismas depende la calidad del servicio que puedan ofrecer y la optimización de los recursos de los cuales se dispone.

Por otra parte, también es pertinente que este sector muestre un interés más detallado acerca de las expectativas que tienen los clientes en el momento en el que los eligen para satisfacer sus necesidades. Dicho interés debe manifestarse a través un trato más cercano durante y después de la estadía del cliente.

Otra de las estrategias a mencionar es el incremento de capacitaciones a nivel nacional que le permita a los hoteles conocer de forma más detallada y clara el concepto de cluster que se debería manejar en el país y así poder sacar provecho del mismo, disminuyendo la desinformación en el tema.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el sector hotelero en la economía de Colombia, como principal recomendación al proyecto realizado es hacerlo bajo una muestra más grande que permita ampliar el intervalo de confianza y disminuir el porcentaje del error. Es importante recalcar que por falta de tiempo no se pudo obtener una muestra más significativa, pero que sí es posible llegar a conseguirla y así obtener resultados más confiables.

Debido a que no se han realizado muchas investigaciones con anterioridad que profundicen en este tema, los resultados obtenidos en la misma no son cien por ciento confiables, ya que no se cuenta con las suficientes fuentes secundarias de investigación que sirvan de soporte para la misma.

Otra recomendación, sería establecer un patrón entre el tipo de personas a las que se les realice la encuesta, para de esta forma obtener un resultado de mayor calidad. Para lograr lo anterior, es importante conocer el tiempo que lleva el encuestado laborando en el establecimiento, ya que de esto depende la cantidad de información que tiene esta persona acerca de la empresa en la que labora y la veracidad de sus respuestas.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado este sector en todas sus áreas relevantes, las cuales permiten que funcione de manera eficiente, se han encontrado una serie de conclusiones que se mostrarán a continuación.

Las tendencias que han ido adquiriendo los establecimientos hoteleros en cuanto a su gestión de calidad se centran principalmente en dos aspectos. Primero están interesados en que su personal esté capacitándose periódicamente para así poder mantener los estándares de calidad adecuados para satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus clientes. Al mismo tiempo, estos establecimientos están comprometidos en adquirir la mayor información posible, acerca del grado de satisfacción de sus clientes, y así poder cumplir con sus expectativas.

Los establecimientos hoteleros consideran que es de vital importancia las relaciones que se puedan crear con sus respectivos proveedores, ya que en gran medida su eficiencia y eficacia dependen del cumplimiento de estos. Al mismo tiempo, con una buena relación entre proveedor - hotel será posible obtener un mayor margen de utilidad gracias a una probable reducción en costos.

Otro aspecto importante relacionado con los proveedores es que al establecimiento hotelero hacer uso adecuado de su relación con cada uno de ellos, se va a poder mantener dicha relación a largo plazo, por lo que la calidad del servicio prestado a los clientes no se verá afectada.

Después de realizada la investigación previa a la elaboración de encuestas, se encontró con que la cercanía entre los establecimientos hoteleros y los acuerdos de cooperación que exista entre ellos, son una oportunidad para formar un cluster, el cual permitiría la especialización del servicio, haciéndolo más eficiente, la



especialización de los proveedores y demás agentes externos, de los cuales también depende el sector hotelero.

Por otra parte, se descubrió que aun existe cierta desinformación acerca de la importancia de la influencia de la ubicación entre establecimientos. Entre los beneficios que trae el hecho de pertenecer a un cluster están: hacer parte de estrategias grupales que atraigan a los clientes a eventos en diferentes épocas del año; y reducción de costos, ya que teniendo un acuerdo entre todos sería posible coordinar actividades que le den un valor agregado al servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

Moreno Riveros, Manuel. "Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia" [En línea]. Disponible en: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg\\_asp\\_hist\\_hote.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf)

Moreno Riveros, Manuel. "Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia" [En línea]. Disponible en: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg\\_asp\\_hist\\_hote.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf)

Moreno Riveros, Manuel. "Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia" [En línea]. Disponible en: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg\\_asp\\_hist\\_hote.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf)

"Fechas par una historia del turismo colombiano" [En línea] Disponible en: <http://www.boletin-turistico.com/america/ayercol.htm>

Periódico el tiempo. "Cada día 109 extranjeros reciben visa para quedarse" [En línea] 12 de agosto de 2012. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12119420>

Biodiversidad en cifras. Disponible en: <http://www.siac.net.co/web/sib/cifras>

Producto interno Bruto. Primer trimestre 2012. DANE.

Mincomercio asegura que servicios jalonan generación de empleo en Colombia. [En línea] 3 de agosto de 2012. Disponible en: <http://www.radiosantafe.com/2012/08/03/mincomercio-asegura-que-servicios-jalonan-generacion-de-empleo-en-colombia/>

"Sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano" versión preliminar, Bogotá, 2008. Pag.8

ANA MARÍA GUZMÁN ORTIZ LINA MARÍA ORJUELA FALLA MARÍA CAMILA PERDOMO PERILLA, “Análisis hotelero para el hotel hotelero en Bogotá”, (en línea). Junio de 2010. Disponible en web: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2117/9/1015409582-2010.pdf>.

UNED, Oficina de transparencia de resultados de investigación, “Manual de Oslo”, (en línea). Disponible en web: [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929,93\\_23280930&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929,93_23280930&_dad=portal&_schema=PORTAL).

FIDI noticias. “Una inversión hotelera, una alternativa sólida para inversionistas colombianos”, (en línea).2012. disponible en web: <http://fidiglobal.com/index.php/inversion-hotelera-una-alternativa-solida-para-los-inversionistas-colombianos> .

Aprendizaje organizacional. “Definición y división de las clases de aprendizaje organizacional”, (en línea). Disponible en web: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf).

Red de viajes más grande del mundo. “tripadvisor.es”, (en línea).2012. Disponible en la web: <http://www.tripadvisor.es>.

Manual de OSLO, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación” 3ra Edición, OECD/European Communities, 2005.