



**PROYECTO DE GRADO**

**AUTORAS**

CAMILA CUCALÓN HERRERA

MARIA CAMILA PACHÓN ORTIZ

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD**

**SANTIAGO DE CALI**

**2019**

**ORIENTACIÓN AL MERCADO EN HOTELES INDEPENDIENTES**

**PROYECTO DE GRADO**

**AUTORAS**

CAMILA CUCALÓN HERRERA

MARIA CAMILA PACHÓN ORTIZ

**DIRECTORA DEL PROYECTO**

ORIETHA RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD**

**SANTIAGO DE CALI**

## CONTENIDO

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Planteamiento de la investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Delimitación .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Objetivo general .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Marco de referencia .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Marco teórico .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Marco conceptual .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Marco legal .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Estado del arte .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 La orientación del mercado: antecedentes y componentes .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Tipos de orientación del mercado .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 La orientación de mercado en las empresas .....</b>	<b>21</b>
<b>4.4 Medición de la orientación del mercado .....</b>	<b>23</b>
<b>4.5 Orientación del mercado vs desempeño organizacional e innovación.....</b>	<b>24</b>
<b>4.6 Estudios sobre orientación del mercado .....</b>	<b>25</b>
<b>4.7 Estudios sobre orientación del mercado del sector hotelero.....</b>	<b>26</b>
<b>5. Ambiente competitivo .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Situación del mercado hotelero a nivel mundial .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2 Características del mercado hotelero .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3 Componentes del mercado hotelero .....</b>	<b>29</b>
<b>5.4 Tipos de clientes atendidos por el sector hotelero .....</b>	<b>30</b>
<b>5.5 Rentabilidad de los establecimientos hoteleros .....</b>	<b>31</b>
<b>5.6 Estrategias y tácticas del sector hotelero en el mundo .....</b>	<b>32</b>
<b>6. Ambiente competitivo en Colombia.....</b>	<b>33</b>
<b>6.1 Orientación del mercado, estrategias y tácticas utilizadas por el sector hotelero en Colombia .....</b>	<b>33</b>

6.2 Factores claves de éxito .....	34
6.3 Presentación de hoteles .....	35
6.4 Ventajas competitivas y comparativas .....	37
6.5 Perfil de los clientes y usuarios de los establecimientos hoteleros .....	38
6.6 Gustos y preferencias para la selección de establecimientos hoteleros.....	39
6.7 Razones de compra.....	40
6.8 ¿Cómo seleccionan y por qué lo prefieren? .....	41
7. Metodología.....	42
7.1 Tipo de investigación .....	42
7.2 Diseño y método de investigación .....	42
7.3 Fuentes y técnicas utilizadas .....	43
7.4 Población y tamaño de la muestra .....	43
8. Diseño del cuestionario .....	44
8.1 Modelo del cuestionario.....	44
8.2 Tabulación, análisis y resultados de la encuesta .....	48
8.3 Síntesis analítica de los resultados de la encuesta.....	55
9. Conclusiones .....	57
10. Recomendaciones .....	58
11. Bibliografía .....	59

## RESUMEN

Este proyecto tiene como propósito conocer la orientación al mercado en el sector hotelero para hoteles independientes en el Valle del Cauca, Colombia. Para realizarlo se emplearon técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas. La primera técnica permitió recolectar información de fuentes secundarias, sobre los antecedentes del sector hotelero y de la orientación al mercado, a través de revisiones bibliográficas. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a profundidad al personal administrativo de los hoteles y a usuarios de los mismos para obtener datos primarios. La segunda técnica también permitió obtener datos primarios, a través de encuestas aplicadas a una muestra representativa. Finalmente, entre los principales hallazgos, se pueden destacar que la creación de estrategias basadas en la orientación al mercado son una ventaja competitiva importante para los hoteles independientes.

**Palabras clave:** Sector hotelero, orientación al mercado, hoteles independientes

## ABSTRACT

The purpose of this project is to know about the market orientation in the hotel sector for independent hotels in Valle del Cauca, Colombia. To do so, qualitative and quantitative research techniques were used. The first technique allowed to collect information from secondary sources, on the background of the hotel sector and market orientation, through bibliographic reviews. Additionally, in-depth interviews were carried out with the administrative staff of the hotels and users of the same to obtain primary data. The second technique also allowed obtaining primary data, through surveys applied to a representative sample. Finally, among the main findings, we can highlight that the creation of strategies based on market orientation are an important competitive advantage for independent hotels.

**Keywords:** Hotel sector, market orientation, independent hotel

## INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los pilares más grandes de la economía colombiana. En los últimos años se han hecho muchos esfuerzos por mejorar la marca Colombia alrededor del mundo y promover el país como un destino único, con hermosos paisajes y lleno de razones para ser visitado, no sólo por extranjeros, sino por los mismos colombianos. Según reveló el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el año pasado el turismo creció un 7,2% y, como mencionaba el ministro José Manuel Restrepo, “para 2019 esperamos aumentar la llegada de visitantes no residentes al país. Además, trabajaremos por una mejor conectividad, con más rutas y sobre todo más frecuencias en todo el territorio nacional, que le permita al viajero tener una variada oferta al momento de elegir su destino”

Motivo por el cual se ha despertado la curiosidad por saber cómo la industria hotelera le está haciendo frente a estas nuevas oportunidades y cómo orientan sus estrategias de manera que les permitan atraer a gran parte del mercado disponible y así, brindar una experiencia única proveniente de la naturaleza de un establecimiento hotelero.

## **1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

A lo largo de las últimas décadas la industria hotelera se ha ido fortaleciendo y cada vez son más las marcas que se van adentrando en el sector, haciendo la competencia más reñida. Entre estas nuevas entradas también aumentó el número de hoteles independientes presentes en el mercado, aunque algunas veces pueden jugar con desventaja cuando se ven obligados a enfrentarse a grandes cadenas hoteleras con recursos más grandes.

Los hoteles independientes son todos aquellos que no pertenecen a ninguna cadena y que no trabaja para parámetros ajenos, lo que les permite tener más flexibilidad de precios y mayor poder de decisión para adaptarse a entornos cambiantes porque no están coaccionados por ninguna otra marca. Aun cuando los hoteles independientes tienen muchas ventajas, necesitan fortalecerse y desarrollar plenamente todo su potencial.

Teniendo esto en cuenta, es posible notar la importancia de investigar sobre estrategias que puedan ser útiles y relevantes para los hoteles independientes como la orientación al mercado. Conocer la forma en la que esto les puede suponer una ventaja competitiva y puede ayudarlos a posicionarse en la mente del público al que se quieren dirigir.

La metodología que se va a implementar será la recolección de datos a través de fuentes primarias y secundarias, que permitan obtener información clara y detallada sobre las características del sector y de los hoteles a investigar, permitiendo tener un análisis preciso de todas las variables relacionadas y conseguir resultados de confianza.

## **1.1. Antecedentes**

A lo largo de la historia, los hoteles han pasado de ser simplemente una respuesta a la necesidad de refugio para personas que tenían que viajar constantemente, a convertirse en toda una experiencia de servicio. Después de la aparición de los primeros hoteles de lujo se han seguido integrando cada vez más, nuevas organizaciones al sector. Hay hoteles de todas categorías y para diferentes tipos de clientes, esto fortalece la variedad y el amplio portafolio de diferentes ofertas que hay en la categoría. Sin embargo, con tanta competencia, es crucial tener un elemento diferenciador que haga resaltar a un hotel en particular por encima de los demás, la orientación al mercado podría ser esa solución.

Mediante un estudio sobre el turismo y crecimiento económico: un análisis empírico de Colombia (Such-Devesa et al., 2009), los autores analizan la dinámica del crecimiento económico en Colombia referente a la contribución que los ingresos por turismo hacen al país. Para hacerlo se evalúan todos los movimientos de dinero provocados por el turismo, como el gasto, mediante datos trimestrales, concluyendo finalmente, que el efecto del turismo en el PIB per cápita real del país es indiscutiblemente positivo.

La industria hotelera colombiana es un sector altamente competitivo que se mantiene en constante crecimiento, y entre la gran oferta tanto nacional como internacional, encontramos a los hoteles independientes que buscan mejorar su posicionamiento y mantenerse en un mercado cambiante, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores. Para este tipo de empresas es vital comprender que la orientación al mercado puede ser su mejor arma.



## **1.2. Justificación**

El sector hotelero en Colombia es una industria que ha logrado intensificarse y denotar un comportamiento destacable en los últimos años debido al dinamismo del turismo en el país en donde se han recibido altas cifras de visitantes extranjeros, divisas y diferentes fuentes de empleo.

Según lo registró la revista Portafolio en su web, en seis años el PIB del turismo creció 24%, lo que denota un destacable comportamiento e importante aporte a la economía del país. Adicionalmente, la ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Lorena Gutiérrez señaló que las nuevas condiciones de seguridad del país derivadas del proceso de paz con las FARC es un factor que ha permitido mejorar la confianza internacional y reducir el índice de riesgo país influyendo en el aumento del turismo, y permitiéndole al país una oportunidad de crecimiento.

Por lo anterior, encontramos una oportunidad de analizar y evaluar en el contexto de nuestra ciudad el ejercicio de orientación al mercado en el sector hotelero, específicamente en la división de pequeñas cadenas de hoteles nacionales y hoteles independientes. Este tema nos permitirá ver de una manera ampliada el panorama actual que involucra la oferta y la demanda de este sector hotelero específico en nuestro entorno local, y también, relacionar y comparar con las características de la oferta hotelera general en Colombia.

### **1.3 Delimitación**

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en Colombia, específicamente en la ciudad de Cali, durante el periodo comprendido entre el año 2018 y el año 2019, a establecimientos hoteleros independientes y los usuarios de su servicio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Conocer la orientación al mercado en el sector hotelero en pequeñas cadenas y hoteles independientes en Colombia entre los años 2018-2019.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar las estrategias utilizadas por los hoteles independientes para llegar a su mercado objetivo.
- Identificar las preferencias y características que evalúan los consumidores para los hoteles independientes.
- Conocer las oportunidades y amenazas a las que están expuestos los hoteles independientes en Colombia.
- Identificar y analizar en los hoteles independientes las estrategias utilizadas para orientar sus mercados, y sus ventajas competitivas y comparativas.
- Conocer los factores de crecimiento y éxito en el sector de las pequeñas cadenas de hoteles y hoteles independientes en Colombia.

### 3. MARCOS DE REFERENCIA

#### 3.1. Marco Teórico

Para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo sobre la orientación al mercado en el sector hotelero en Colombia, es necesario tener presente información y planteamientos que se han realizado anteriormente entorno a los temas de interés, y de esta manera, identificar un punto de partida que nos permita lograr un correcto análisis y un buen desarrollo de la investigación.

El método principal para la recolección de datos e información necesaria para el desarrollo del trabajo es la investigación de mercados, que es definida según Naresh Malhotra como: *“la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”*.

En la actualidad, las empresas ya no se encuentran en la posición de poder fijar sus esfuerzos de ventas centrados en el producto, todo lo contrario, ahora los clientes son mucho más demandantes y esperan que las marcas les presten mayor atención. Al mismo tiempo, esperan que ellas estén a la medida de sus necesidades, que ya no son netamente físicas sino experienciales y de servicio. Ha llegado el momento en el que los gerentes de las compañías tienen que centrarse en el cliente y conocerlo, saber qué quiere, qué le gusta, cómo le gusta y toda la información necesaria para lograr que su marca se mantenga en el top of mind de su target. Sin embargo, centrarse en el cliente no significa olvidarse de todos los demás aspectos que afectan el mercado o la percepción de la marca, razón por la cual la orientación al

mercado ha sido un tema de estudio y evaluación por diferentes autores, en búsqueda de una estrategia compacta que suponga una verdadera ventaja competitiva.

En el mercado de servicios, especialmente en la industria hotelera, es vital mantenerse a la vanguardia de los avances del mercado y de los consumidores. Para los hoteles independientes podría suponer un reto incluso mayor el armarse con propuestas de valor relevantes para los segmentos del mercado a los cual quieren llegar y con ventajas competitivas que les permitan hacerse un lugar en el sector. Para conseguirlo, hacer caso a las estrategias de orientación al mercado podría ser la mejor solución.

Sin lugar a duda uno de los atributos más importantes en un hotel es el servicio al cliente, que, ejecutado adecuadamente, puede llegar a convertirse en un poderoso elemento diferenciador y de posicionamiento. Dentro de las estrategias de la orientación al mercado se encuentra la orientación al marketing interno, que implica fijarse en los clientes internos del establecimiento (los empleados) y en su bienestar para que a su vez esto se traduzca en una mejor prestación de servicio al cliente.

Mediante una investigación realizada a los hoteles españoles, identificaron tres diferentes grupos que corresponden a los niveles de orientación al marketing interno de cada uno. Como resultados finales, llegaron a la conclusión de que la orientación al marketing interno sí constituye una ventaja competitiva, debido a que las organizaciones con mayor OMI son también las que presentan mayor compromiso y satisfacción laboral por parte de sus trabajadores.

El estudio revisado anteriormente orienta esta investigación porque evidencia la relevancia de tener un plan de orientación al mercado como estrategia de diferenciación y ventaja competitiva en el sector hotelero.

### **3.2 Marco conceptual**

**Hotel:** Entendemos por “hoteles” a los establecimientos diseñados con el propósito de prestar servicios de alojamiento y comedor de manera temporal.

**Industria Hotelera:** A menudo se utiliza este término para hacer referencia al sector económico integrado por el colectivo de hoteles y el entorno de mercado en el que se encuentran.

**Hoteles Independientes:** Llamamos hoteles independientes a estos establecimientos diseñados con el propósito de prestar servicios de alojamiento y comedor, de manera temporal, y que no pertenecen a una cadena o franquicia, por lo cual las decisiones que toman los propietarios, representantes o la junta de socios tienen más fuerza y se implementa en menor tiempo.

**Cadenas Hoteleras:** Son las agrupaciones ordenadas de hoteles que trabajan todos bajo los mismos lineamientos, con la intención de conseguir mayores rentabilidades, prestigio, reconocimiento y poder internacionalmente.

**Orientación al mercado:** Es la integración del marketing y la dirección estratégica, enfocada en brindar una satisfacción superior para sus consumidores y así lograr los objetivos de la empresa de forma eficiente y eficaz.

**Posicionamiento:** La forma en la que los consumidores de un producto o servicio lo definen dependiendo de sus características importantes. Hace referencia al lugar que ocupa en la mente de su mercado objetivo.

**Ventaja competitiva:** Para sobrevivir en mercados competitivos es necesario desarrollar una ventaja competitiva, que sea única y sostenible para posibilitar a la empresa obtener mayores beneficios y una mejor posición frente a sus competidores.

**Propuesta de valor:** Es lo que se le ofrece al público objetivo como elemento diferenciador de una marca frente a la competencia y que anima a los consumidores a elegir esa marca por encima de las otras existentes en el mercado. Se espera que sea verdadera, atractiva, única y relevante para el target al que va dirigido.

**Orientación al mercado interno:** Hace referencia a prestar atención a la satisfacción y el bienestar de los empleados de una empresa, para lograr brindar un mejor servicio.

**Para-hotelería:** La para-hotelería es el uso de bienes inmuebles propios (de personas naturales o jurídicas) para brindar un servicio de alojamiento a cambio de dinero por periodos inferiores a 30 días.

**Tendencias:** Son corrientes seguidas por una población creciente que comparten los mismos intereses

**Estrategias:** Es una planeación a largo plazo para alcanzar determinados objetivos. Para elaborar una estrategia es necesario definir el problema, establecer los objetivos, conocer a profundidad los puntos fuertes y débiles de la empresa, y tener clara la segmentación.

**Tácticas:** Las tácticas son planes pensados para el corto plazo con el propósito de llevar a cabo las estrategias y cumplir los objetivos propuestos.

**Ventaja comparativa:** La ventaja comparativa hace referencia a la ventaja en costos que pueda tener una empresa con respecto a su competencia, es decir, tener la posibilidad de producir con menores costos y percibir ganancias similares.

**Target:** Es el público objetivo hacia el cual van dirigidos los esfuerzos de marketing y publicidad.

**Segmentar:** Dividir el mercado en pequeños grupos con perfiles afines hacia los que pueda dirigirse una misma estrategia de marketing.

### **3.3 Marco legal**

De acuerdo con el artículo 78 de la ley 300 del 26 de julio, los establecimientos hoteleros o de hospedaje se definen como el conjunto de bienes destinados a ofrecer un

servicio de alojamiento inferior a 30 días mediante contrato de hospedaje, en el que se puede ofrecer o no alimentación y servicios básicos o accesorios de alojamiento.

Adicionalmente, encontramos las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) de Alojamiento y Hospedaje, un conjunto de requisitos legales que enmarca a los establecimientos de alojamiento enunciando las características necesarias que deben tener estos para cuestiones de calidad y su correcto funcionamiento.

En Colombia, el gobierno facilitó un beneficio que vincula al sector hotelero en el artículo 4 del decreto 2755 del año 2003, el cual trata de la renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles por un periodo de 30 años contados a partir del año gravable 2003. Este beneficio, se aplicaba únicamente a los establecimientos considerados nuevos hoteles construidos entre los 15 años posteriores al 1 de enero de 2003. Sin embargo, en el año 2017, tras la reforma tributaria se atribuyó un pago de impuesto sobre la renta del 9% teniendo efectos negativos en los establecimientos de hospedaje.

## **4. ESTADO DEL ARTE**

### **4.1 La orientación del mercado: antecedentes y componentes**

La evolución constante en la que vive el mundo y a la que son sometidos todos los mercados ubica a las empresas en una posición en la que es indispensable para ellas mantenerse al día con las tendencias y los deseos cambiantes que tienen los consumidores, si es que quieren sobrevivir y mantenerse a flote. Hemos llegado a un punto en el que la oferta supera a la demanda en casi todos los mercados competitivos en los que se quiera ingresar,



los clientes están llenos de opciones para elegir sólo una entre mil, se aburren rápidamente y son muy infieles. El reto de las marcas no es sólo vender, es conectar con estas nuevas audiencias e intentar enamorarlas mediante la comunicación de una ventaja competitiva o una propuesta de valor que sea sostenible en el tiempo.

Durante años, este problema sobre cómo resaltar y diferenciarse en medio de un mar de marcas, ha llevado a que distintos autores y conocedores del mundo del marketing hablen sobre la orientación al mercado, ofreciendo diversos puntos de vista, aplicaciones y definiciones. No obstante, todos parecen concordar en la importancia de su aplicación para la dirección estratégica de las empresas. “La orientación al mercado es la generación de una apropiada inteligencia de negocio que considera las necesidades presentes y futuras del cliente; la integración y la difusión de tal inteligencia a través de departamentos; el diseño y la ejecución coordinados como respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado” (Kohli, 1990:6).

Kohli y Jaworski (1990) proponen que la orientación al mercado gira en alrededor de tres componentes importantes: la creación de inteligencia de mercado, la división por departamentos y la respuesta de toda la organización. Todo este proceso organizacional es concebido por ellos como la mejor forma de tener estrategias funcionales y efectivas de orientación al mercado en las empresas.

Por otro lado, Narver y Slater (1990), conciben la orientación al mercado no como un proceso, sino como una filosofía o cultura organizacional entorno a tres elementos: la orientación al consumidor, al competidor y coordinación interfuncional. Además, para ellos

estos tres componentes deben ir acompañados de dos criterios de decisión: el enfoque a largo plazo y la rentabilidad.

Finalmente, teniendo en cuenta la literatura dada por los anteriores exponentes, surge una definición sobre la orientación al mercado que reúne ambas posiciones y ayuda a entender la importancia de la OM para entender a los clientes, sobrevivir y tener una ventaja competitiva sostenible:

“La orientación al mercado se refiere a la generación de una apropiada inteligencia de mercado que se refiera a las necesidades de clientes actuales y futuros, así como a las capacidades relacionadas para satisfacerlas; la integración y la diseminación de tal inteligencia a través de los departamentos; y el diseño y la ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización para responder a las oportunidades del mercado”  
Deng y Dart (1994:726)

Entendiendo mejor el concepto de la orientación al mercado, podemos pasar a hablar sobre sus componentes, como a suponerse la literatura y los autores que han hecho frente a este aspecto también son diversos. Sin embargo, Inés Küster (2000) realizó un conglomerado entre las similitudes de los aportes realizados por los diferentes autores:

### **Tabla 1. Componentes de la Orientación al mercado**

Autores	Componentes de la orientación al mercado
<b>Shapiro (1988)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado y los consumidores</li> <li>• Toma de decisiones estratégicas y tácticas de forma interfuncional e interdivisional. Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones bien coordinada y que compromete a toda la empresa. Coordinación y compromiso</li> </ul>
<b>Kohli y Jaworski (1990 y 1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de información de mercado</li> <li>• Diseminación de información de mercado</li> <li>• Diseño e implantación de la respuesta</li> </ul>
<b>Narver y Slater (1990 y 1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los clientes</li> <li>• Orientación a la competencia</li> <li>• Coordinación de funciones</li> </ul>
<b>Ruekert (1992)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención y uso de la información de los consumidores</li> <li>• Desarrollo de una estrategia que satisfaga las necesidades de los clientes</li> <li>• Implantación y ejecución de la estrategia orientada a los clientes</li> </ul>
<b>Deshpandé, Farley y Webster (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de creencias que colocan el interés del cliente en primer lugar, sin excluir los de otros entes (propietarios, directivos, empleados), a fin de conseguir una empresa rentable en el largo plazo</li> </ul>

*Fuente:* Fuentes Jiménez, P. (2010).

Narver y Slater (1990), indican que “la orientación al mercado se centra en recoger continuamente información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores, difundir esta información en la empresa y establecer una coordinación armoniosa de todos los recursos de la empresa con el fin de elaborar una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo”.

En todas las opiniones se puede encontrar como punto común el interés de cada uno de los autores por mostrar la importancia de recolectar información del mercado, de los clientes y de la competencia para posteriormente evaluarla y usarla en la toma de decisiones

estratégicas para la empresa. Otro punto común entre todos es la participación de todas las áreas funcionales de la empresa en la creación de las estrategias, siendo indispensable que “la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica” (Bello, Polo y Vázquez, 1999). Para asegurar el éxito de las estrategias de marketing orientadas al mercado, debe existir sinergia en toda la compañía, es decir, no se debe delegar la actividad de marketing a un departamento o área específica

#### **4.2 Tipos de orientación al mercado**

Según Narver y Slater (1990), es posible hablar de tres dimensiones existentes en la orientación al mercado para las empresas, en especial cuando son pequeñas:

1. Orientación al consumidor
2. Orientación a la competencia
3. Coordinación interfuncional

Cada dimensión tiene aspectos específicos que la conforman y la desarrollan. La orientación al consumidor hace énfasis en el servicio al consumidor, la calidad en los productos y en el valor para el consumidor. Por otro lado, la orientación a la competencia lo que busca es analizar la competencia y crear una ventaja competitiva. Finalmente, la coordinación interfuncional lo que pretende es recolectar información del mercado y luego realizar una integración interdepartamental para el uso de esa información.

La orientación al cliente, a pesar de que es vital para todas las empresas, puede resultar especialmente relevante para las empresas de servicios, que comprenden rápidamente la necesidad de fomentar relaciones fuertes y sostenibles con los clientes, eso implica conocerlos y ser sensible a sus necesidades también entienden la importancia del rol que juegan los empleados, o los llamados clientes internos, en el desarrollo de toda la relación con los consumidores, dado que son el mejor canal para comunicar lo importantes que son para la compañía y obtener información de ellos. Las organizaciones deben saber que “la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el fortalecimiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes” (HURLEY y HULT, 1998).

Esto conduce inevitablemente a la gestión del conocimiento de las personas que trabajan en la empresa, “para formarlas y situarlas en el lugar en el que puedan prestar mejor servicio (...) los empleados son un elemento clave para desarrollar una ventaja competitiva y para obtener una rentabilidad mayor en base a capacidades internas tales como la experiencia, los sistemas y el conocimiento” (Robledo et al., 2015).

### **4.3 La orientación al mercado en las empresas**

Aunque aún existen compañías que no han tomado en cuenta la orientación al mercado como parte importante de su acción comercial, esta se ha convertido en una ficha clave en la mayoría de las organizaciones que buscan una forma de diferenciación en ésta era tan cambiante en el comportamiento del mercado y de los consumidores. Actualmente no se

compite sólo con las otras empresas del mismo sector económico que están territorialmente cerca, ahora la competencia es global y cada vez es más difícil capturar el interés de los consumidores en una marca.

El accionar estratégico de cada organización en respuesta a estas problemáticas es diferente, por la misma razón es de esperar que el grado de orientación al mercado que maneje cada una también sea diferente, depende mucho de las características especiales de cada una y de las condiciones del mercado en el que se desenvuelven.

Uno de los factores determinantes del grado de OM presente es el interés de los directivos en esto, de acuerdo a (Felton, 1959; Mambrick y Mason, 1984; Webster, 1988) si las personas al mando de la empresa no manifiestan la necesidad de responder a los deseos del mercado, entonces la empresa no va a estar orientada al mercado. “Si la dirección demuestra un alto grado de aversión al riesgo asociado al eventual fracaso del producto, es posible que la introducción de nuevos productos que traten de satisfacer las nuevas necesidades aparecidas en el mercado sea menos probable, con lo que la orientación hacia el consumidor, y por ende el grado de orientación al mercado, sea menor. De ahí que se pueda afirmar que el grado de aversión al riesgo mostrado por la dirección es un condicionante del grado de orientación al mercado.” (Scarone, C. 2005).

Las consecuencias que tiene la OM en los resultados comerciales de la firma son, naturalmente, otro factor que hay que considerar, “un alto nivel de OM dota a la empresa de una mayor sensibilidad hacia las percepciones de los clientes, y enfatiza la necesidad de ofrecerles más valor en su oferta. Todo esto debe llevar a incrementar las tasas de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, a mejorar las tasas de retención de los clientes, a un

elevado crecimiento de las ventas, a altas cuotas de mercado y, en definitiva, a una mayor rentabilidad.” (Cossío Silva et al., 2001).

#### **4.4 Medición de la orientación del mercado**

Los sistemas de medición para cuantificar el grado de orientación al mercado en una organización son variados. Sin embargo, hay un modelo que se ha destacado dentro de la literatura como el más acertado y con mayor aceptación, siendo uno de los más usados: el modelo MARKOR.

El modelo MARKOR, ideado por Kohli y Jaworski, propone la existencia de tres componentes principales para medir la orientación al mercado: la creación de inteligencia de mercado, la división por departamentos y la respuesta de toda la organización.

El primer punto hace referencia a todas las acciones que emprende la empresa con el propósito de recolectar información del mercado, de los clientes, del entorno competitivo y de todos los factores exógenos que puedan afectar su actividad comercial, con la intención de tener siempre una visión amplia del panorama actual y futuro.

El siguiente componente habla sobre comunicar esa información recolectada a todos los departamentos de la compañía, para que se le pueda dar un uso adecuado según lo requiera.

Finalmente, el tercer componente refleja la capacidad de respuesta de la organización a los problemas u oportunidades existentes, o potenciales, que se encontraron en el primer punto. Tiene en cuenta el diseño y la implementación de las soluciones desarrolladas para cada factor evaluado anteriormente.

#### **4.5 Orientación del mercado VRS desempeño empresarial e innovación**

La Orientación del mercado, el desempeño empresarial y la innovación a simple vista podrían parecer sustitutas al momento de elegir la estrategia que mejor se amolde al funcionamiento de una empresa. La importancia de cada uno de ellos por separado es innegable. No obstante, estos tres elementos pueden unificarse y complementarse entre sí para crear un plan estratégico que conduzca a mejores resultados.

El desempeño empresarial busca guiar a las empresas hacia una ruta de prosperidad y desarrollo frecuente, a través de tres grandes dimensiones. La primera es la motivación organizacional, que refleja la forma en la que las empresas logran motivar a sus empleados para que cumplan a cabalidad con sus metas y obligaciones. Todo esto por medio de un fuerte apego emocional a la misión, visión y cultura organizacional, además de la influencia marcada de un programa de incentivos para los empleados. La segunda dimensión es la capacidad organizacional, y se refiere a todos los recursos físicos, tecnológicos y humanos con los que cuenta la empresa para funcionar óptimamente. Por último, la tercera dimensión es el entorno externo, que profundiza en todos los factores que escapan al control de la compañía pero que pueden afectar su funcionamiento. Yamakawa, P., & Ostos, J. (2012)



Por otro lado, la innovación fue definida por Seaden y colaboradores (2003) como “la implementación de nuevos procesos, nuevos productos y nuevos enfoques de administración para incrementar la eficiencia y la efectividad en la empresa.”

Todos estos factores llevados a cabo, teniendo en cuenta las características de la orientación al mercado, podrían permitir tener un conocimiento más profundo de todos los aspectos que afectan a la organización y a su desempeño, permitiendo idear las mejoras y soluciones pertinentes a las necesidades de la empresa.

#### **4.6 Estudios sobre la Orientación del mercado**

A través de una investigación cualitativa, los autores (Parada et al., 2005), hablaron sobre la incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. Este trabajo propone un modelo para evaluar la relación existente entre el grado de orientación al mercado de una empresa y su efecto en las estrategias de Marketing, para saber si están bien dirigidas. Se espera que a un mayor grado de orientación al mercado las firmas mejoren su conocimiento del mercado y su capacidad para responder a las necesidades que presentan, teniendo en cuenta que sus deseos o necesidades cambian constantemente.

La orientación al Mercado: Evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al Marketing (Jiménez, 2010), es un artículo con el propósito de presentar los conceptos básicos y las contribuciones importantes sobre el tema de la orientación al mercado y su forma de aplicarla en empresas de servicios. El texto centra su interés en la definición conceptual de la orientación al mercado, por lo cual se desarrolla una descripción teórica de la aparición, desarrollo y crecimiento del concepto de este.

En un estudio titulado “La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española”, los autores (Armario et al., 2001) abordaron el tema de la orientación al mercado y su influencia en el rendimiento de las empresas, en busca de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que les permita a las organizaciones destacarse en un sector.

#### **4.7 Estudios sobre la orientación del mercado del sector hotelero**

En España (Robledo et al, 2015), abordaron el tema mediante una investigación sobre gestión del desarrollo del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero, en la cual hablaban de la orientación al marketing interno como una herramienta de gestión del conocimiento de los empleados, que hacía posible desarrollar información sobre sus necesidades y utilizarla al interior de la empresa para resolverlas, a fin de crear una ventaja competitiva. Teniendo presente que el personal interno de la organización es un recurso valioso y que la satisfacción de sus necesidades, además de su formación y desempeño en el rol adecuado, puede traer como consecuencia un mejor rendimiento laboral, que se traducirá en una mayor rentabilidad en un sector en el que es crucial el buen servicio al cliente.

En esta investigación realizada en los estados de Oaxaca y Puebla de México, acerca de la Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México (Girón et al., 2008), se encuestaron diferentes hoteles para evaluar la forma en que las estrategias de marketing, la innovación al interior de la organización y el emprendimiento que refleja cada empresa pueden ayudar a construir una ventaja competitiva sostenible

(VCS), que les permita destacarse en su sector económico. Se acercaron a conclusiones acerca del valor que otorgan los consumidores de servicios (como los de los hoteles) a este tipo de comportamiento, afirmando que “las actuaciones intangibles” son muy importantes para el consumidor y los conecta más con la marca en este tipo de escenarios, considerando la orientación al mercado como un factor fundamental.

## **5. AMBIENTE COMPETITIVO**

### **5.1 Situación del mercado hotelero a nivel mundial**

El sector hotelero en el mundo ha tenido múltiples cambios derivados de constantes avances sociales y de la movilización de personas a nuevos destinos. Para la Organización Mundial de Turismo (OMT), el pronóstico para el 2020 era alcanzar 1400 millones de viajeros en el mundo. Sin embargo, tras un crecimiento del 6% en el turismo mundial, esta cifra se alcanzó durante el 2018. Esta no concordancia en el pronóstico es el resultado del crecimiento económico que involucra distintos países, las nuevas ofertas de vuelos más asequibles, innovaciones tecnológicas, nuevos modelos de negocios y un aumento en la facilidad de procesos de visados.

Según datos de STR, en los últimos diez años se observó un incremento del 17,7% de la planta hotelera en el mundo, mostrando así que el sector hotelero es una fuente atractiva para los inversionistas debido al número que sigue moviendo durante años. (STR, 2018)

## 5.2 Características del mercado hotelero

Los hoteles alrededor del mundo han sufrido diferentes avances alineadas al crecimiento de las poblaciones y el aumento del turismo. Entre las variables que han sido la fórmula de las variaciones del sector hotelero a través de los años son los nuevos gustos y necesidades de los consumidores, evolución de los canales de distribución y comercialización, innovación en sus estructuras de costos, y el posicionamiento de plataformas *peer to peer* como Airbnb.

Actualmente, debido a la alta competitividad en el sector, los hoteles buscan obtener diferenciación por medio de detalles bases que le permitan ganar consumidores y seguidores. Entre las estrategias se encuentra el alejamiento de la estandarización, y el acercamiento a la personalización de los servicios en torno a lo que necesita el consumidor. Además, esta alineación busca complacer de igual manera lo que buscan las diferentes generaciones, como lo son los millenials y la llamada generación z.

Una tendencia actual que está resurgiendo y caracterizando nuevos conceptos hoteleros es la de rescatar experiencias relacionadas estrechamente con lo local y autóctono de las regiones de cada hotel. Esto está ofreciéndoles a los consumidores la oportunidad de participar y conocer culturas de una manera mucho más cercana y, por ende, ofertando momentos más difíciles de olvidar y comparar. También, en el sector se ha identificado un grupo de consumidores que compara su experiencia con respecto a la variable de sofisticación tecnológica, ya sea en el momento de compra, por medio de los canales que dispone el hotel para acceder a él, en el momento de la estadía, y en la post-experiencia, debido a que los consumidores valoran cada vez más ser escuchados.

Adicionalmente, temas siempre característicos que atraen adeptos son los eventos como centros de experiencia, independientemente del mercado, esta es una oportunidad que los hoteles facilitan para atraer usuarios.

### **5.3 Componentes del mercado hotelero**

El mercado hotelero, como cualquier otro mercado, está compuesto por dos grupos de actores que intermedian la comercialización de un producto o servicio, los oferentes y los demandantes. Así, los oferentes son los establecimientos comerciales que bajo las regulaciones pertinentes prestan hospedaje al público con o sin servicios adicionales. Por otro lado, la demanda la componen todos aquellos individuos o grupos de individuos, naturales o jurídicos que buscan el servicio de hospedaje ya sea para uso personal, familiar, laboral, entre otros. En este caso, el bien comercializado debido a la naturaleza de servicio es un conjunto de elementos, en su mayoría intangible, que está ligado a unas instalaciones físicas en busca de satisfacer las necesidades de alojamiento a los diferentes tipos de huéspedes.

Entre los aspectos claves que se venden y se compran en el mercado hotelero es posible encontrar la ubicación, la estética e infraestructura de las instalaciones, así como también la limpieza de estas y la comodidad que ofrecen. En otra instancia, están las características del personal que para todo establecimiento hotelero debe estar altamente calificado pues por medio de ellos se logra materializar el servicio ofrecido y lo memorable de la estancia. Adicionalmente, el portafolio de servicios adicionales que se ofrecen en cuanto a eventos, excursiones, servicios post quirúrgicos, entre otros, es también un elemento que caracteriza al mercado pues funciona bajo el comportamiento de viaje de los usuarios.

Todo lo anterior se ve traducido en la entrega de una experiencia, concepto en el que se podría encerrar el tercer componente del mercado hotelero. En otras palabras, este componente está basado en el amplio entorno del servicio ofrecido, que en la actualidad es un factor muy valioso de las organizaciones y busca estructurarse sobre las necesidades específicas que el consumidor requiere. El propósito es lograr fidelizar a un porcentaje de usuarios y evolucionarlos a clientes recurrentes de los establecimientos.

#### **5.4 Tipos de clientes atendidos por el sector hotelero**

En la actualidad, son variados los motivos por los cuales las personas tienen la motivación o necesidad de viajar y alojarse en un establecimiento hotelero. Los consumidores pueden perfilarse de maneras muy diferentes pues están alineados a múltiples variables demográficas y psicográficas que los rodean, sin embargo, es posible resumir en los siguientes tipos a los clientes más frecuentes en el sector.

En primer lugar, es posible encontrar a los turistas, quienes viajan para recreación, conocimiento cultural, visitas y actividades que no están alrededor de una actividad comercial o laboral. Estos pueden a su vez subdividirse en más grupos de acuerdo con sus expectativas específicas de alojamiento y a la forma en la que aprecian un tipo de servicios que a otros les importaría menos. Aquí se encuentran agrupadas las familias, quienes son caracterizadas por ser un grupo de dos o más personas que pueden o no tener niños. Para este subtipo de consumidor, es importante tener una oferta de habitaciones con múltiples camas, recreación que involucre a todas las edades y variedad en los restaurantes. En los turistas, también podemos encontrar a las que viajan con intereses de lujo, quienes son consumidores

interesados en hoteles con un gran portafolio de beneficios, que tengan una alta calidad de servicio y atención. Adicionalmente, encontramos la figura de viajero, que se preocupa especialmente por conocer y disfrutar del destino que, del hotel en específico, por tanto, ellos valoran los servicios mínimos necesarios para dormir y estar cerca de los lugares más importantes de la ciudad.

Por otro lado, encontramos a los consumidores que viajan por motivos laborales. Este representa uno de los tipos de clientes más importantes para hoteles de ciudades, en especial de zonas poco turísticas, pero sí con un alto movimiento comercial o empresarial. Y en última instancia, tenemos a quienes viajan como delegados por convenciones dentro del hotel o eventos deportivos en zonas aledañas. Este tipo de consumidor busca un servicio rápido de acceso y salida del hotel, y por lo regular, un servicio de alimentación que sea pertinente ante una gran cantidad de personas.

## **5.5 Rentabilidad de los establecimientos hoteleros**

Como parte de la estrategia de comercialización de los hoteles en el mundo, se está incluyendo el concepto de Revenue Management el cual se identifica con el proceso de influir en el comportamiento del cliente con el fin de obtener el mayor beneficio. De esta forma, es posible obtener el Average Daily Rate y el Revenue per Available Room, dos indicadores asociados al concepto que traducen el estado financiero de un establecimiento hotelero.

(Pérez y Velasco, 2013)

EL Average Daily Rate (ADR) o en español, Tarifa Media Diaria es valor de medio disponible, resultado de las tarifas de un establecimiento. El ADR se muestra sobre las habitaciones reservadas y se interpreta como el valor facturado por el establecimiento.

$$\text{ADR} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total habitaciones ocupadas}}$$

El Revenue per Available Room (RevPAR) o en español, Ingresos por Habitación Disponible son los ingresos medios de un establecimiento por habitación disponible. Este indicador permite evaluar el éxito de una estrategia comercial y la brecha existente entre la realidad actual y la rentabilidad de un hotel. El RevPAR se ve afectado por las habitaciones no ocupadas y es posible interpretarlo como la cantidad real ingresada.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total habitaciones disponibles}}$$

## **5.6 Estrategias y tácticas del sector hotelero en el mundo**

Ante el dinamismo del mercado, los establecimientos hoteleros se ven en la necesidad de estructurar e implementar estrategias y tácticas que les faciliten sobrevivir en el negocio. Así, la dinámica de un hotel persiste en superar retos como el mantenimiento de la rentabilidad de la inversión, la incorporación del uso de las nuevas tecnologías, la seguridad, las tensiones geopolíticas o el mayor nivel de exigencia del cliente. (Bonilla et al., 2019)

Para lograr el cumplimiento de los diferentes desafíos, las tendencias que marcan las estrategias utilizadas en el mundo son en primer lugar, las que se orientan al consumidor al preocuparse por conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, mantener calidad en las instalaciones y servicios, y la planeación e implementación de estrategias de fidelización. También, se evidencia las estrategias enfocadas al cliente interno, en donde los hoteles



buscan la motivación de su personal y la implantación de políticas de formación que se traduzcan en un mejor servicio. En adición, a las anteriores se les suma, la búsqueda de la rentabilidad por medio de la reducción de costos, el potenciamiento de reserva por medio de canales online, el reforzamiento de la imagen de marca y las constantes mejoras a la página web del establecimiento. (Bonilla et al., 2019)

## **6. AMBIENTE COMPETITIVO EN COLOMBIA**

### **6.1 Orientación del mercado, estrategias y tácticas utilizadas por el sector hotelero en Colombia**

A pesar de la creciente ola de parahotelería presente no solo en el país, sino alrededor de todo el mundo, la industria hotelera colombiana se sigue expandiendo y continúa trabajando para fortalecer la oferta de valor que quieren comunicar a sus clientes, indagando sobre los aspectos que son relevantes para cada uno de ellos para que su estancia sea placentera. En un sector tan competitivo y variable como este, implementar estrategias de orientación al mercado enfocadas en el cliente y orientación al mercado interno resultan ser el mejor camino a seguir cuando el objetivo es hacerse un lugar en la industria y posicionarse.

En función de la orientación al mercado es importante entender plenamente cuál es el perfil del cliente al que están dirigidos y reconocer al mismo tiempo a qué tipo de clientes no están orientados. Un conocimiento adecuado de la segmentación del negocio es esencial para saber cómo tratar a ese huésped que es la razón de ser del hotel y también para entender que no es posible atender efectivamente a cualquier persona. Esta claridad respecto al target puede evitar experiencias desagradables y malas referencias por parte de personas que

esperaban encontrar algo diferente, simplemente porque se salen del mercado al que el hotel pretende llegar.

Uno de los aspectos más importantes en la orientación al mercado para el sector hotelero es el servicio al cliente, siendo una de las estrategias más fuertes a la hora de conseguir atraer y retener a sus clientes objetivos. No obstante, muchos establecimientos hoteleros han descubierto que la forma de brindar un mejor servicio a sus huéspedes es enfocándose en el que es su cliente principal: el cliente interno. No se puede olvidar que el primer contacto humano que tiene una persona cuando ingresa a un hotel es con el personal de trabajo, ellos son la cara del establecimiento durante toda la experiencia de los huéspedes. Si los empleados no se sienten a gusto o no están bajo las mejores condiciones en las que se puedan encontrar para laborar, su desempeño va a estar muy por debajo del deseado.

## **6.2 Factores claves de éxito**

Además de considerar el servicio al cliente como uno de los principales factores de éxito, los hoteles también están en constantes cambios estructurales dependiendo de las necesidades de sus huéspedes, ya sean de diseño, comodidad o entretenimiento.

La orientación al mercado interno, que a su vez se traduce en un servicio de calidad, abre las puertas a un canal de comunicación seguro y confiable entre el establecimiento y su target, permitiéndoles conocer directamente lo que les gusta y lo que quisieran sus clientes para mejorar su experiencia. Obtener esta información les facilita a los hoteles la tarea de

mantenerse orientados al mercado. La retroalimentación constante, el conocimiento del mercado y de sus targets les permite implementar los cambios necesarios para fortalecer su propuesta de valor a la hora de crear estrategias publicitarias que sean relevantes para el público al que quieren llegar. Conocer a sus clientes, saber cómo les gustaría recibir información y a través de qué medios es un elemento importante para el éxito.

En la era digital, estar presente en diferentes plataformas digitales como redes sociales y aplicaciones de viajes como Despegar.com, Booking, Trivago, entre otras, permite que los hoteles reiteren su presencia en la mente del público al que quieren llegar. Sin embargo, el voz a voz sigue siendo una de las formas publicitarias más poderosas y relevantes para el público. Por lo cual, es importante para la empresa prestar atención a todos estos medios y comunicar asertivamente las razones por las que deberían ser elegidos.

### **6.3 Presentación de hoteles**

El hotel Toscana Plaza es un hotel independiente de la ciudad de Cali, ubicado sobre la autopista sur. A pesar de existir hace más de 14 años, el establecimiento figuraba como un apartahotel hasta hace 8 años. Esta transición fue difícil debido a que no requería solamente un cambio de segmento, sino también de imagen y un arduo trabajo de re-posicionamiento.

Reinventar la naturaleza del negocio implicó cambios estructurales, como el reemplazo de una discoteca que funcionaba en el edificio por un restaurante con hermosas vistas a la ciudad. Al igual que la implementación de vidrios anti ruido en todas las ventanas de las habitaciones y la creación de una cómoda zona social, todo con el propósito de hacer

más agradable la experiencia de los huéspedes. Actualmente, el hotel atiende mayormente a clientes que visitan la ciudad por turismo y desea aumentar el flujo de clientes corporativos.

La principal ventaja que tienen es la ubicación estratégica que poseen y el excelente servicio al cliente que brindan a su público. Al interior de la organización los empleados se sienten felices y cuidados por la empresa, lo que los hace tratar a los clientes con mayor gusto, cosa que se ve reflejada en los buenos comentarios que hacen los usuarios en redes sociales. Su desventaja principal frente a su competencia directa es el tamaño de las instalaciones, porque si bien son cómodas, no son demasiado amplias.

La publicidad que realizan está enfocada en gran medida a sus clientes por turismo a través de las redes sociales del hotel y plataformas de alojamiento como Booking o Trivago. Para el perfil corporativo realizan acercamientos directos a las empresas para ofrecer sus servicios y empezar a construir relaciones comerciales.

Por otra parte, también encontramos al hotel Cosmos en la ciudad de Cali, perteneciente a la familia de hoteles independientes, ubicado en la Avenida 3ra Norte. Este es un hotel gama intermedia, el cual era conocido hace siete años como Cosmos Expres, porque no tenían servicio de alimentación, cosa que cambió cuando nació en ellos el deseo de brindar un servicio más completo. Están dirigidos a un público corporativo con alguna afluencia de huéspedes extranjeros que visitan la ciudad por turismo, pero no son demasiados.

Una de sus ventajas más fuertes es la ubicación que posee, dado que se encuentra cerca al centro de la ciudad, con fácil acceso a las vías principales que pueden conducir al

aeropuerto, Acopi e importantes centros de negocios locales, los cuales son aspectos relevantes teniendo en cuenta el perfil de usuario al que están orientados.

Otros aspectos importantes que les suponen una ventaja son la comodidad y amplitud de sus habitaciones, haciendo que sea un lugar confortable. Además de sus instalaciones, las cuales cuentan con cinco salones de conferencias, salas de negocios a disposición de sus huéspedes y salones VIP adecuados para eventos empresariales.

Desde la inclusión del servicio de alimentación en su portafolio de servicios se han esforzado mucho en brindar una experiencia gastronómica satisfactoria, con el propósito de ser reconocidos como el mejor servicio de hospedaje y gastronomía, vendiendo el mejor producto con precios adecuados.

Lamentablemente, carecen de atractivos turísticos para las personas que viajan por turismo, pero aun así manejan algunos convenios con agencias de viajes que incluyen sus instalaciones dentro de sus paquetes vacacionales, sin dejar de lado la presencia en plataformas digitales de alojamiento.

#### **6.4 Ventajas competitivas y comparativas**

Cada hotel está dirigido a un tipo de consumidor diferente, motivo por el cual sus ventajas competitivas y comparativas pueden cambiar. El hotel Toscana Plaza, con respecto a sus competidores directos, posee una ventaja comparativa debido a su ubicación. Gracias a estar ubicado en un lugar estratégico con fácil acceso a vías principales y estaciones del Mío, es más deseable para los turistas que quieren un lugar cómodo y conveniente. Su ventaja

competitiva está en el compromiso que tiene con la orientación al mercado interno, esto le permite tener empleados más dispuestos a realizar su trabajo con excelencia y es así como logran brindar un servicio al cliente excepcional.

El hotel Cosmos Cali, tiene como ventaja comparativa el manejo de las relaciones comerciales con sus aliados. Tiene convenios establecidos con importantes empresas colombianas con las que se reúne constantemente para mantenerse al día de sus necesidades y expectativas. Esto le brinda también la oportunidad de participar en las licitaciones que algunas organizaciones realizan para decidir a qué establecimiento hotelero dirigir el presupuesto de hospedaje para sus empleados.

Además, también manejan acuerdos con la secretaría de turismo, los cuales le permiten tener una oferta de precios más conveniente para sus usuarios que los que puede ofrecer la competencia. En cuanto a sus ventajas competitivas, se encuentran sus instalaciones, que cumplen satisfactoriamente con las necesidades de su target, y su enfoque al servicio al cliente, que les permite posicionarse como un hotel de calidad.

### **6.5 Perfil de los clientes y usuarios de los establecimientos hoteleros**

Los establecimientos hoteleros suelen ser muy flexibles sobre el tipo de cliente que atienden debido a que así lo demanda el sector y su dinamismo. Por esto, es importante identificar dos tipos de clientes, los consumidores y los compradores que no en todos los casos es el mismo. Los primeros son clientes que se caracterizan por ser personas nacionales o extranjeras que viajan por motivos de turismo, regularmente en grupos pequeños de personas, en plan familiar, de amistad o de pareja, y buscan un establecimiento que les brinde

servicios de entretenimiento y atención personalizada pues les satisface el descanso y la comodidad.

También, se encuentra un grupo de clientes que suele ser mayoría y es el que se hospeda por motivos laborales. Estas son personas que no pasan mucho tiempo dentro de las instalaciones del hotel y que usualmente tienen un comportamiento destacable y suelen llevar la voz a voz tras una buena experiencia.

En lo que se clasifica como comprador, se encuentran otros tipos de clientes destacables como lo son las compañías que contratan en su nombre para grupos de personas que viajan por motivo de un evento o conferencia a realizar dentro del mismo hotel. Este tipo de clientes suelen requerir amplios espacios como salones de conferencia y campos abiertos para el desarrollo de actividades. Adicionalmente, es posible encontrar agencias de viaje que actúan como intermediarios para ofrecer alojamiento a terceros.

## **6.6 Gustos y preferencias para la selección de establecimientos hoteleros**

Los usuarios suelen tener diferentes gustos y preferencias a la hora de elegir un establecimiento de alojamiento. Estos varían de acuerdo al motivo de hospedaje y la compañía con la que planean realizar la reserva. Por ejemplo, existe por un lado el caso de huéspedes que priorizan en las instalaciones de un hotel la ubicación de este, no sólo en cercanía con el destino a visitar en la ciudad host, si no también por lo que se encuentra en el sector, ya sean avenidas principales, centros comerciales, supermercados, sitios turísticos, entre otros establecimientos.

En conjunto, también se encuentran personas que dan prioridad a temas de precios y aún más específico, la relación costo-beneficio, pues a pesar de que están dispuestos a pagar por los servicios que solicitan, tienen en su poder herramientas de comparación que hace más rigurosa la decisión de hospedaje.

La mayoría coinciden con que la limpieza, la infraestructura y la comodidad son aspectos no negociables para garantizar una buena experiencia durante la estadía. Esta última se traduce en las cosas básicas que no deberían de dejar de funcionar en un hotel, como por ejemplo, la canalización del ruido externo para poder descansar, un ambiente climatizado con aire acondicionado, el correcto funcionamiento de los ascensores, el servicio de las zonas comunes en los horarios establecidos y el cumplimiento de los itinerarios planteados.

Los usuarios compran una experiencia que deben ser de calidad, memorables y dignas de repetir pues de esto radica finalmente si la satisfacción de la estadía logró cumplirse y si es posible fidelizar a los usuarios atendidos.

## **6.7 Razones de compra**

En los establecimientos hoteleros, diferentes son las razones para elegir un lugar de estadía. Más allá de las preferencias de compra, la decisión de hospedaje también varía de acuerdo a los propósitos del alojamiento. Entre estos es posible encontrar que las personas se hospedan principalmente por motivos de viajes de interés personal o laboral. La razón más popular es el turismo, pero también están los viajes por eventos como festivales, congresos, torneos deportivos o eventos relacionados al trabajo. Por esto, es muy frecuente encontrar en



los hoteles, especialmente en el sector independiente, grupos de huéspedes provenientes de una misma organización, ya sea universitaria, deportiva, corporativa, entre otras.

### **6.8 Cómo seleccionan y por qué lo prefieren**

Los usuarios de hoteles suelen basar usualmente su elección por medio de búsquedas en internet, por medio de portales especializados y blogs de viaje que brinden información sobre los servicios ofrecidos de cada establecimiento y las experiencias de anteriores huéspedes. Una vez se han filtrado opciones de alojamiento, las personas suelen acudir a canales directos del hotel para confirmar información sobre la disponibilidad y las condiciones de la reserva para posteriormente tomar la decisión de hospedaje. Quienes no acuden a la página web del establecimiento, la línea telefónica u otro canal propio del hotel, suelen conseguir la reserva por medio de portales digitales reconocidos o por medio de agencias de viajes.

Adicionalmente, como es mencionado en el punto anterior, en ocasiones quienes se hospedan en los hoteles no son personas individuales, sino grupos de individuos provenientes de una misma organización que adquieren los servicios de hospedaje en conjunto. En esta ocasión, la decisión de compra es tomada por un funcionario delegado y no necesariamente por cada individuo por separado. Este factor es importante de resaltar debido a que brinda oportunidades para el planteamiento de estrategias de comunicación que pueden resultar efectivas a la hora de buscar mercados compatibles con los servicios ofrecidos.

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1 Tipo de investigación**

Dentro de la investigación de mercados abordaremos en primera instancia la recolección de información secundaria definida como toda la información organizada, analizada o elaborada que hace referencia a documentos primarios originales y posteriormente buscaremos obtener información directamente del mercado entendido como el de los hoteles ubicados en El Valle del Cauca, especialmente en la ciudad de Cali.

### **7.2 Diseño y Método de investigación**

Para desarrollar esta investigación se hará uso de una encuesta que cada persona pueda contestar individualmente para evitar obtener sesgos en las respuestas. El formulario nos va a permitir evaluar aspectos como los factores importantes al elegir un hotel, las razones para no quedarse en uno, el grado de satisfacción con la experiencia, entre otros. Con el propósito de obtener conclusiones sobre la orientación al mercado de los hoteles independientes.

Los métodos de investigación que se emplearán serán la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa de mercados. Los cuales permitirán conseguir información importante y relevante para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 7.3 Fuentes y Técnicas utilizadas

La recolección de la información necesaria para este trabajo se hará mediante fuentes primarias y secundarias. Inicialmente, la búsqueda estará focalizada en fuentes secundarias, a través del estudio de investigaciones, documentos, libros y artículos publicados en internet. Posteriormente, se dará paso a la búsqueda de información por fuentes primarias, por medio de entrevistas a profundidad a hoteles independientes y a huéspedes. además, de las encuestas realizadas a los usuarios comunes de hoteles independientes. Las encuestas y entrevistas a profundidad serán realizadas por las investigadoras directamente a cada grupo elegido a conveniencia.

### 7.4 Población y Tamaño de la muestra

Partiendo de que la muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de la población objetivo, que en este caso será de la ciudad de Cali, esta muestra se calculará utilizando la siguiente fórmula matemática cuando la población es finita:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

Z: es el nivel de confianza

P: población a favor

Q: Población en contra

e: error de la estimación

n: tamaño de la muestra

Se manejará un nivel de confianza del 95%, el cual nos arroja un margen de error del 5%, el P (población a favor) será de un 90%, un Q (población en contra) del 10% lo que nos da el siguiente resultado:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10}{0,05^2}$$

$$n = 138,29 \cong 138$$

Dado este resultado el tamaño de la muestra para la investigación es de 138 encuestas.

## **8. DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

### **8.1 Modelo del cuestionario**

#### **Estudio sobre la orientación al mercado en el sector hotelero: hoteles independientes**

Este formulario tiene el objetivo de recolectar información para desarrollar un proyecto de grado de un estudiante de Mercadeo Internacional y Publicidad, perteneciente a la Universidad Icesi. Toda la información aquí recolectada será tratada únicamente con fines académicos. El anonimato de los encuestados será respetado.

Muchas gracias por su participación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Por favor, responda a la siguiente pregunta

**1. ¿Se ha hospedado en hoteles independientes?**

Si	No

Si su respuesta fue no, puede dejar de contestar la encuesta ahora.

En las siguientes preguntas por favor seleccione la opción que más se acerca a la realidad

**2. ¿Cuál fue el motivo de su visita?**

Turismo	
Trabajo	
Entretenimiento	

Otra: \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo conoció el hotel?**

Recomendación de un amigo o familiar \_\_\_\_\_

Publicidad en redes sociales \_\_\_\_\_

Página web \_\_\_\_\_

Aplicaciones de viaje \_\_\_\_\_

Recomendación de la aerolínea \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

4. ¿Por qué medio realizó la reserva?

Directo. Web o línea de atención del hotel \_\_\_\_\_

Reserva en línea por medio de un portal ¿Qué portal? \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué decidió quedarse?

\_\_\_\_\_

Por favor, Responda el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su experiencia en el hotel

	1.To talmente de acuerdo	2. Un poco de acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. Un poco en desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
<b>6. Tuve una buena experiencia</b>					
<b>7. Me sentí cómodo</b>					
<b>8.El hotel satisfizo mis expectativas</b>					

<p><b>9. Recibí un buen servicio por parte del personal del hotel</b></p>					
<p><b>10. Volvería a hospedarme en un lugar similar</b></p>					

**11. ¿Cuáles son los atributos a tener en cuenta cuando escoge un hotel?**

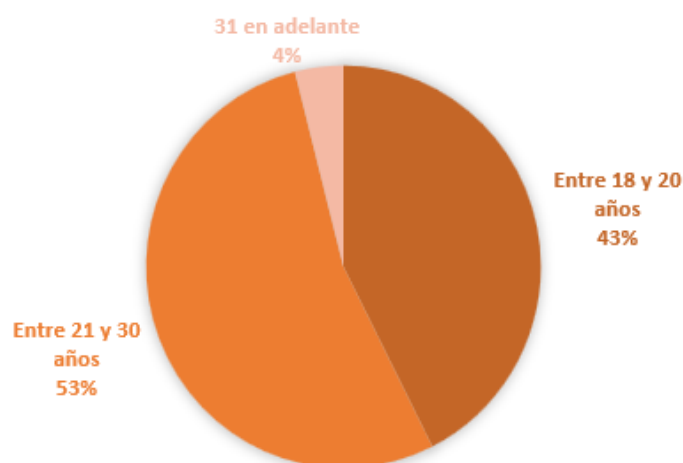
- Tamaño
- Servicio
- Ubicación
- Precios cómodos
- Otros\_\_\_\_\_

**12. ¿Cuáles serían las razones por las que no tendría en cuenta un hotel?**

- Aseo
- Incumplimiento
- Servicio
- Otros\_\_\_\_\_

## 8.2 Tabulación, análisis y resultados de la encuesta

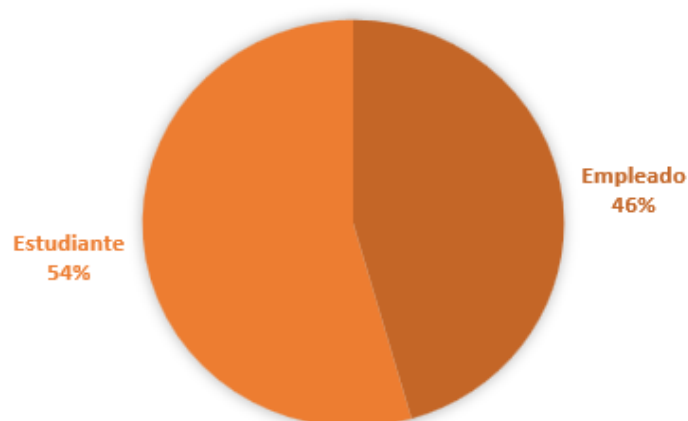
Gráfico No. 1 Edad



*Fuente:* Cálculos propios.

Después de analizar los datos obtenidos, sobre una muestra de 138 personas, se obtuvo que el mayor porcentaje de participantes se encuentran entre los 21 y 30 años con un 53%, seguido de personas entre los 18 y 20 años con un 43%, y por último con un porcentaje de participación mucho menor, se encuentran las personas mayores a 31 años.

Gráfico No. 2 Ocupación

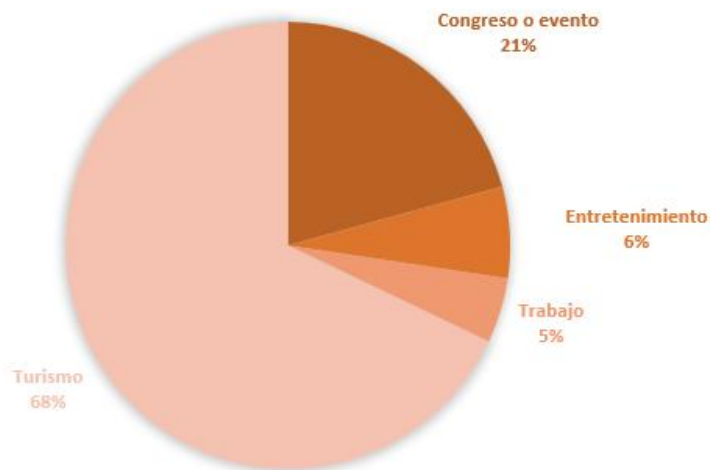


*Fuente:* Cálculos propios.



Logrando analizar en conjunto los datos obtenidos, según la ocupación de la muestra encuestada, se obtuvo que el 54% son estudiantes, quienes podrían clasificarse como una generación tecnológica y con tendencia a la independencia, lo que los traduce en consumidores potenciales para un establecimiento. En contraste, se encontró en la muestra estudiada un 46% de personas que laboran en diferentes disciplinas. Estas últimas son personas que generan ingresos, lo cual implica que tienen mayor disposición de compra y representan la oportunidad de ser un consumidor frecuente.

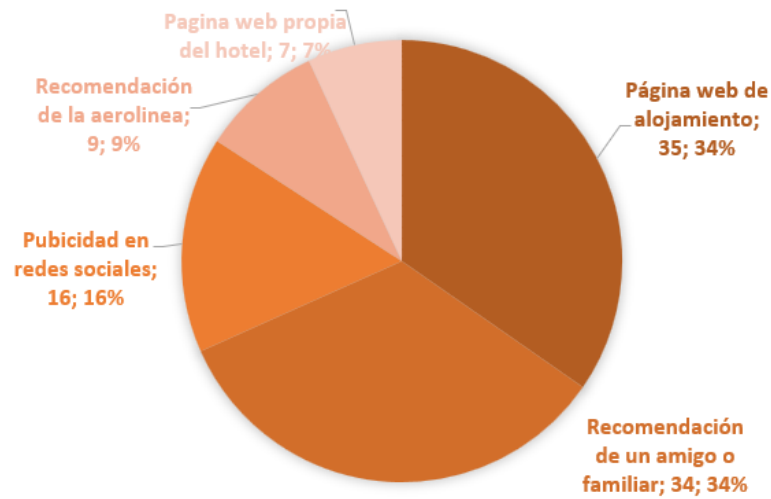
Gráfico No. 3 Motivo de hospedaje



*Fuente:* Cálculos propios.

Ante la pregunta sobre cuál es el motivo de hospedaje en el hotel, obtuvimos que el 68% de las personas se hospedaron por turismo, y un 21% de los usuarios encuestados se hospedaron con motivo de congreso o evento.

Gráfico No. 4 Cómo conoció el hotel

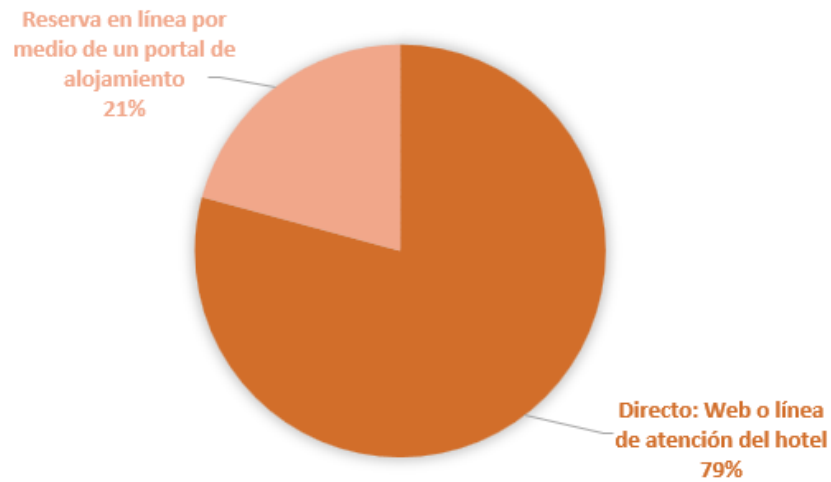


*Fuente:* Cálculos propios.

Ante la pregunta de cómo conocieron el hotel, se logró reconocer que el 35% de los encuestados manifestaron haberlo hecho por medio de una página web de alojamiento, mientras que otro 34% afirmó haber conocido el hotel por recomendación de un familiar o amigo. También, las redes sociales lograron un porcentaje aceptable del 16%, teniendo en cuenta que la mayor parte de la población se encuentra en un rango joven de edad y con altas tendencias a lo digital.

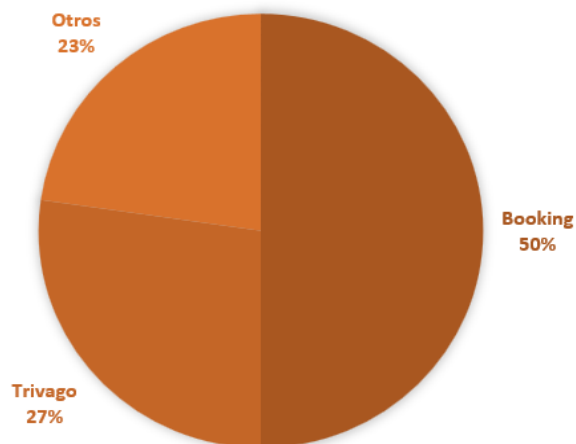
Al evaluar el gráfico siguiente, se puede observar que el 79% de la muestra dice haber reservado por medio de canales directos del hotel, lo cual podría implicar que aunque conozcan del hotel por medio de canales externos, terminan tomando la decisión de reserva por medio de un canal del mismo establecimiento.

Gráfico No. 5 Canal de reserva implementado



Fuente: Cálculos propios.

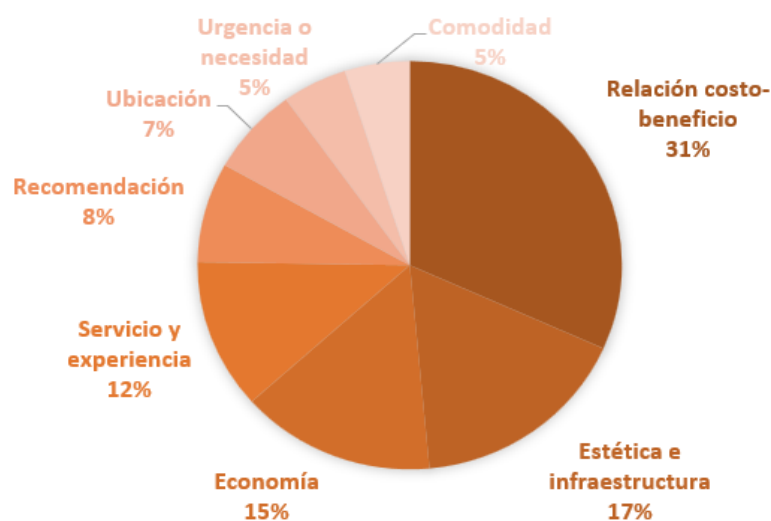
Gráfico No. 6 Portal usado



Fuente: Cálculos propios.

Del 21% de personas que respondieron haber realizado una reserva de hospedaje por medio de un portal de alojamiento, el 50% enunció a Booking como la página web usada, seguida de Trivago con un 27% y por últimos otros portales como Despegar, Groupon, Kayak y Airbnb que se encuentran agrupados en otros.

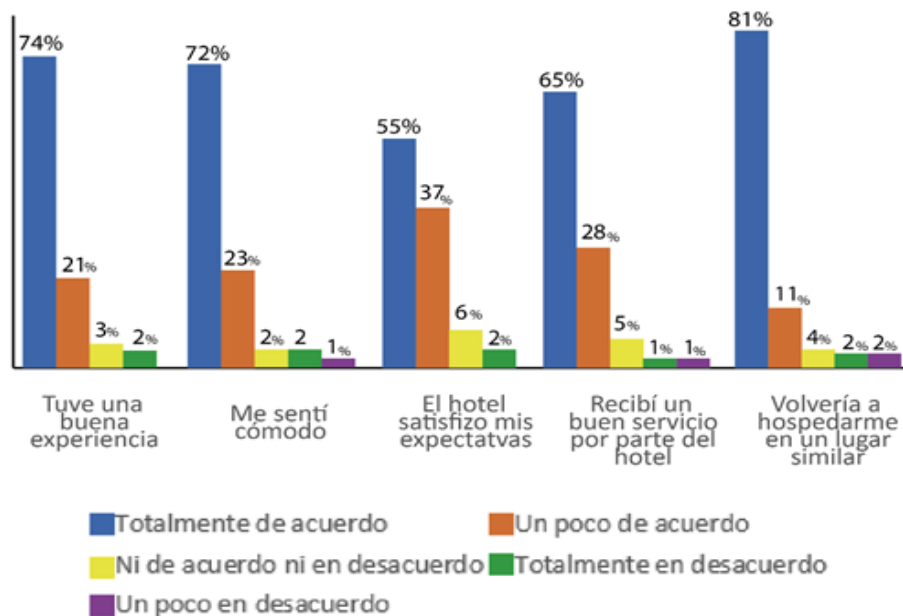
Gráfico No. 7 Razón para quedarse en el hotel



*Fuente:* Cálculos propios.

Ante el cuestionamiento sobre cuál es la razón para quedarse en el hotel, el 31% de las respuestas estuvieron enfocadas a la relación costo-beneficio, un 17% a estética e infraestructura y un 15% a economía. Esta pregunta se encontraba en el cuestionario como una pregunta abierta, lo cual nos permitía obtener información más verídica sobre las personas encuestadas.

Gráfico No. 8 Calificación del grado en el que se encuentra de acuerdo con las siguientes afirmaciones



Fuente: Cálculos propios.

Continuando con el proceso de encuesta, le solicitamos a las personas que calificaran el grado en el que se encontraban de acuerdo o en desacuerdo con cinco afirmaciones. Sobre la primera afirmación acerca de su estadía en el hotel, “Tuve una buena experiencia”, un 74% de los encuestados contestaron que estaban Totalmente de acuerdo, y un 2% en desacuerdo. De manera similar, con la afirmación “Me sentí cómodo” tuvo como resultado más del 90% positivo, con un 72% en Totalmente de acuerdo, y un 23% en Un poco de acuerdo, tan solo el 3% tuvo una respuesta negativa.

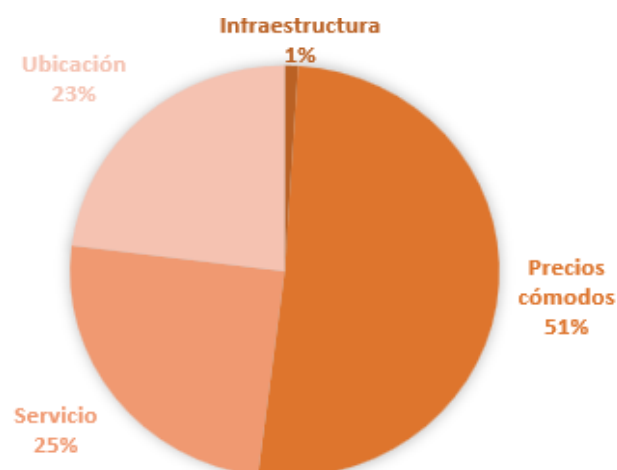
La tercera afirmación, “El hotel satisfizo mis expectativas” fue la que tuvo menor respuesta en Totalmente de acuerdo, alcanzando sólo el 55%. Sin embargo, sigue abarcando un poco más de la mitad de la muestra encuestada. Esto puede ser un reflejo de que a pesar de

todos los resultados fueron a simple vista positivos, los encargados de los hoteles deben fijarse más en el tipo de servicio que le están ofreciendo al perfil específico que atienden, pues de esta manera podrían estructurar eficientemente sus estrategias y lograr cumplir a cabalidad las expectativas de los usuarios.

Continuando, la afirmación “Recibí un buen servicio por parte del hotel” recibió un 68% de respuestas en Totalmente de acuerdo y un 28% en Un poco de acuerdo, evidenciando que en la mayoría de los casos, el servicio recibido fue agradable.

Por último, en la afirmación “Volvería a hospedarme en un lugar similar,” el 81% de la muestra aseguró estar Totalmente de acuerdo con la idea de volver a hospedarse en el lugar, enfrentada a un 4% que no lo volvería a hacer. Esto es un resultado positivo pues denota que los hoteles están logrando tender a la fidelización de sus usuarios.

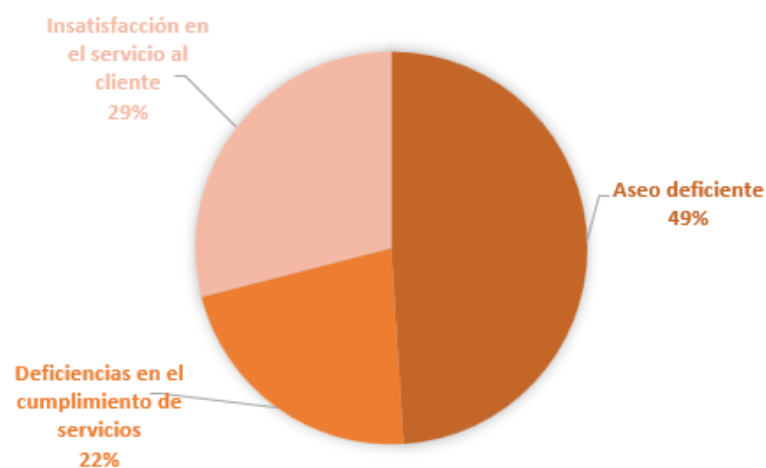
Gráfico No. 9 Atributo para elegir hotel



*Fuente:* Cálculos propios.

Ante la pregunta de cuáles son los atributos que las personas tendrían en cuenta para la selección de un establecimiento hotelero, el 51% eligió precios cómodos como la calidad más importante a destacar, seguida por un 25% que opina que es el servicio ofrecido y en tercer lugar, con un porcentaje aceptable, se encuentra la ubicación del establecimiento. Tan solo un 1% dice fijarse en la estructura a la hora de tomar la decisión.

Gráfico No. 10 Razón para no elegir un hotel



*Fuente:* Cálculos propios.

Entre las razones que las personas manifestaron que serían suficientes para no elegir un hotel, se encuentra en primer lugar el aseo deficiente, con casi el 50% de la población, teniendo como segunda razón la insatisfacción en el servicio al cliente por parte del personal del establecimiento hotelero.

### **8.3 Síntesis analítica de los resultados de la encuesta**

Al obtener los resultados de las encuestas realizadas a usuarios de hoteles independientes, pudimos identificar información relevante para nuestra investigación sobre la

Orientación al mercado de este tipo de establecimientos. Se puede decir que, general, la mayor parte de la población encuestada se encuentra entre los 21 y los 30 años, siendo el turismo el motivo más frecuente por el que viajan. El 34% de las personas se enteraron de la existencia del hotel gracias a recomendaciones de amigos, familiares o voz a voz, y aunque otro 35% lo hizo por medio de páginas web de alojamiento, el 79% concretó la reserva mediante contacto directo con el hotel, ya sea a través de su página web o de líneas de atención telefónica.

Entre las razones más importantes para considerar hospedarse en un hotel independiente, las personas afirmaron que los precios cómodos era la más relevante, con un 51% de opiniones a favor, pero al momento de elegir definitivamente en qué hotel quedarse, el atributo ganador, con un 31% de aceptación, fue la relación entre el costo y el beneficio que mejor se amoldara a las necesidades de cada usuario, y sólo un 15% continuó opinando que la economía del lugar seguía siendo determinante. Adicionalmente, se destaca que factores como procurar una buena experiencia, la comodidad, el buen servicio al cliente y la satisfacción de las expectativas por parte del hotel podrían influir en la decisión de hospedarse nuevamente en el mismo lugar o en uno similar.



## 9. CONCLUSIONES

- Los hoteles independientes utilizan diferentes estrategias para llegar a sus targets. Para acercarse a los usuarios corporativos, el personal de ventas se encarga de crear tarifas acordes a las solicitudes de las empresas y a llevar un buen manejo de las relaciones con estas organizaciones, mediante visitas, llamadas y ofertas especiales. Para los clientes que viajan por turismo se hace un mayor énfasis en campañas publicitarias a través de redes sociales, presencia en páginas web de alojamiento y difusión por voz a voz.
- Las características más importantes para los usuarios son la relación entre el costo y el beneficio, la calidad del servicio al cliente obtenido, la comodidad y la satisfacción de sus expectativas.
- Teniendo en cuenta el aumento de la competencia en el sector y la popularización de la parahotelería, la creación de estrategias basadas en la orientación al mercado representa la mejor oportunidad que tienen los hoteles independientes para destacarse y posicionarse en su segmento de mercado.
- Para los hoteles que manejan estrategias de servicio al cliente, orientación al mercado u orientación al mercado interno, esto ha sido un factor clave de éxito y una ventaja competitiva importante.

## **10. RECOMENDACIONES**

- Los hoteles independientes deben conocer a profundidad el perfil de sus usuarios para brindarles un mejor servicio, lograr satisfacer necesidades y deseos, cumplir con sus expectativas y garantizar que tengan una buena experiencia.
- Crear estrategias orientadas al mercado facilita el éxito de los hoteles independientes, porque permitiría mantenerse informados sobre todos los aspectos exógenos que pudieran afectarlos (amenazas y oportunidades) y crear soluciones oportunas que les haga posible aprovechar cada situación.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Bigné, E., Küster, I., Blesa, A., & Andreu, L. (2001). La medición de la orientación al mercado en los sectores cerámico y turístico de la comunidad valenciana: propuesta y validación de una escala a medida. *Proyecto de investigación. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA.*

Cortés, C. B. Y., & Landeta, J. M. I. (2013). Estrategia, orientación al mercado y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, (45), 5-11.

del Hoyo, A. P. F. (2002). *El grado de orientación al mercado en la empresa española en los años 90: medición a través de su estructura organizativa* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas).

Girón, H., de la Paz, J., Domínguez Hernández, M. L., & de Ita Castillo, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento & gestión*, (25), 161-177.

González Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología: Un modelo conceptual. *Pensamiento & Gestión*, (25), 113-138.

Jiménez, P. A. F. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, (25), 25-83.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30(4), 467-477.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC.
- Meliá, M. R., & Pérez, A. B. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3), 165-180.
- Pérez, E. R. & Velasco M. (2013). Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. *Revista Indice*, 55, 10-14.
- Priego, M. J. B., Colomina, C. M., Palacios, C. A., & Guerrero, C. V. ¿ Qué estrategias siguen las cadenas hoteleras y a quién se les comunican?
- Parada, A. D., Vázquez, E. G., & Castro, A. M. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las

capacidades estratégicas de marketing. *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 181-208.

Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 21(2), 84-92.

Rincón, L. D., Rojas-Berrio, S., & Montoya, A. (2013). Medición de Orientación al Mercado en las Empresas de distribución de gas natural en Colombia. *Dyna*, 80(181), 61-70.

Sanromá R., Vila M. & Costa G. (s.f.) Elementos de gestión que llevarán a una cadena hotelera a mejorar la calidad de su servicio. *GRUJET de ESADE*.

Such-Devesa, M. J., Zapata-Aguirre, S., Risso, W. A., Brida, J. G., & Pereyra, J. S. (2009). Turismo y Crecimiento Económico: Un Análisis Empírico de Colombia (Tourism and Economic Growth: An Empirical Analysis for the Case of Colombia). *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(1), 21-35.

Taulet, A. C., Pérez, M. S., & Saura, I. G. (1999). Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas. *Revista española de investigación de marketing*, 3(2), 55-82.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2012). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & empresa*, 13(21), 93-115.