



**IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO EN EL SECTOR HOTELERO
EN COLOMBIA**

AUTORES:

**VALENTINA ABADÍA GARCÍA
EDWIN LEANDRO ROJAS RAMOS**

DIRECTORA DEL PROYECTO:

ORIETHA EVA RODRIGUEZ VICTORIA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2019

ÍNDICE

1.	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1.	ANTECEDENTES	4
1.2.	JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.	DELIMITACIÓN	7
2.	OBJETIVOS.....	7
2.1.	OBJETIVO GENERAL	7
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
3.	MARCO DE REFERENCIA.....	8
3.1.	MARCO TEÓRICO	8
3.2.	MARCO CONCEPTUAL	12
3.3.	MARCO LEGAL	13
4.	ESTADO DEL ARTE	15
4.1.	LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO: ANTECEDENTES Y COMPONENTES	15
4.2.	TIPOS DE ORIENTACIÓN DEL MERCADO	19
4.3.	LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO EN LAS EMPRESAS.....	20
4.4.	MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO.....	21
4.5.	ORIENTACIÓN DEL MERCADO VS DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN.....	25
4.6.	ESTUDIOS SOBRE ORIENTACIÓN DEL MERCADO	29
4.7.	ESTUDIOS SOBRE ORIENTACIÓN DEL MERCADO - SECTOR HOTELERO	30
5.	AMBIENTE COMPETITIVO	33
5.1.	SITUACIÓN DEL MERCADO HOTELERO A NIVEL MUNDIAL	33
5.2.	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO HOTELERO (ESTABLECIMIENTOS)	33
5.3.	COMPONENTES DEL MERCADO HOTELERO	35
5.4.	TIPOS DE CLIENTES ATENDIDOS POR EL SECTOR HOTELERO	35
5.5.	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS EN EL SECTOR HOTELERO EN EL MUNDO.....	36
6.	AMBIENTE COMPETITIVO EN COLOMBIA.....	37
6.1.	ORIENTACIÓN DEL MERCADO, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS POR EL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA	37
6.2.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	37
6.3.	PRESENTACIÓN DE HOTELES.....	38
6.4.	VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS	38
6.5.	PERFIL DE LOS CLIENTES Y USUARIOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	39

6.6.	GUSTOS Y PREFERENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	40
6.7.	RAZONES DE COMPRA.....	41
6.8.	SELECCIÓN Y PREFERENCIA	41
7.	METODOLOGÍA.....	42
7.1.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	42
7.2.	DISEÑO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	43
7.3.	FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS.....	43
7.4.	POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	44
8.	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	45
8.1.	MODELO DEL CUESTIONARIO	45
8.2.	TABULACIÓN, ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA	50
8.3.	SÍNTESIS ANALÍTICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	59
9.	CONCLUSIONES.....	60
10.	RECOMENDACIONES.....	61
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	62

RESUMEN

La siguiente Tesis de Grado busca identificar el impacto de la Orientación del Mercado en el sector hotelero en Colombia, estudiando las estrategias y tácticas que utilizan los hoteles para satisfacer los deseos de los clientes. Se obtuvieron hallazgos acerca de la preponderancia que otorgan los clientes a los factores para seleccionar un hotel y se recomienda a partir de esto que es indispensable que los hoteles implementen la Orientación del Mercado porque es una estrategia que genera recordación, preferencia de compra y, eventualmente, mayores utilidades.

Palabras clave: Orientación del mercado, hoteles, orientación al cliente, preferencia de compra.

SUMMARY

This Degree Project has as mainly objective, to identify the impact of the Market Orientation in the Hotel industry in Colombia, studying the different strategies and tactics that are used by the hotels in order to satisfy the preferences of the consumers. The results are related with the preponderance that the clients give to the different factors that influence in the purchase decision process. It's important that the hotels use the Market Orientation because it is a strategy that gives them higher awareness, purchase preference and, eventually, higher income.

Keywords: Market orientation, hotels, customer orientation, purchase preference.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Las cifras de la infraestructura hotelera en el país son de tal magnitud que la comparación es inevitable. Mientras hace 15 años atrás Colombia contaba con unas pocas cadenas internacionales, hoy tienen presencia la mayoría de las redes hoteleras más importantes del mundo. Sin dejar de observar que hay varias con proyectos en desarrollo o estudiando planes para su ingreso. El Sistema de Información Hotelera de Cotelco tiene registrado que entre 2017 y 2019 se construirán 81 nuevos hoteles que aportarán 11.786 habitaciones más al sector.

Por ejemplo, la cadena Hilton, que cuenta ya con 13 hoteles en el país, tiene como meta implementar 10 nuevos desarrollos antes del final del presente año. Hilton tiene en sus planes la apertura de un Hampton by Hilton, en la Avenida El Dorado (Bogotá); un Hilton Garden Inn, también en este estratégico corredor; así como el Conrad en Cartagena. Este último requirió una inversión de US\$110 millones del grupo de inversión Megaterra. Tendrá 268 habitaciones, incluidas 31 suites con balcones con vista al mar y al campo de golf diseñado por Jack Nicklaus.

Paralelamente, Frey (2017), gerente del Grand Hyatt, cree que, si bien la economía se ha desacelerado, “todavía hacen falta grandes hoteles y cadenas en el país” y destaca que Colombia se ha convertido en un punto estratégico para los viajeros internacionales, lo cual se convierte en una gran oportunidad para su cadena.

Por el lado de las cadenas nacionales, las apuestas también son interesantes. La cadena de hoteles Dann, que está cumpliendo medio siglo de actividades, avanza en la remodelación de su hotel en Barranquilla, que tendrá una nueva torre. En esta obra, que suma 186 habitaciones adicionales a las 145 que ya tiene, se invirtieron unos US\$25 millones, explica Francisco Malo, presidente de la cadena (Revista Dinero, 2017).

La orientación al mercado como ventaja competitiva sostenible en el sector hotelero es sumamente importante, ya que mediante la implementación de estrategias y tácticas por parte de directivos y empleados, los hoteles buscan conocer y comprender las necesidades, deseos y comportamientos que agregan valor a sus clientes potenciales en comparación a la competencia, con el fin de crear la identidad de la marca, poder diferenciarse del resto y convertirse en la primera opción en el pensamiento del consumidor.

1.2. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis se realizó con el fin de dejar una literatura para todo el público, especialmente para los hoteles, con el propósito de que se puedan enterar de las estrategias utilizadas en Colombia y el mundo por los establecimientos hoteleros, además, de los factores más relevantes para los consumidores en su proceso de decisión de compra.

En Colombia, el turismo representa el 5% del PIB nacional, su crecimiento ha presentado una tendencia creciente durante los últimos 4 años. Tomando como referencia estudios realizados por el DANE y los datos del Centro de Información Turística de Colombia, los mercados de hoteles y restaurantes han presentado un crecimiento de 24% en los últimos seis años, este valor es un 6,8% más alto del promedio nacional, según los datos a cierre de 2017.

Según la revista dinero en su artículo “**Turismo: la prometedora industria que no contamina**” (2018), la inversión en los hoteles en el país ha sido de \$5,7 billones entre el 2003 y el 2017. La Inversión Extranjera Directa en comercio, hoteles y restaurantes durante el primer trimestre de 2018 fue de US \$297 millones, lo que significó un incremento de 52,4% con respecto al mismo periodo de 2017.

A nivel mundial, Colombia está comenzando a ser más atractivo por factores como las nuevas condiciones de seguridad del país derivadas del proceso de paz con las FARC, así como los avances en infraestructura y la solidez económica que han mejorado la confianza internacional y también han reducido el índice de Riesgo País. Se ha registrado un aumento en la llegada de visitantes extranjeros al país de 150% en los último ocho años; es decir, el número de turistas en el país pasaron de 2,6 millones en 2010 a 6,5 millones hasta el momento (Portafolio, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos que el turismo y el sector hotelero, han tenido una dinámica de crecimiento y mejora, por lo cual, es importante que se entienda y se estudie por medio de la orientación al mercado, el comportamiento del

consumidor, con el fin de comprender todas sus necesidades y deseos al momento de escoger un hotel.

1.3. DELIMITACIÓN

El impacto a la orientación del mercado en los consumidores de las grandes cadenas de hoteles en Colombia, tomando una muestra de la Ciudad de Cali durante los años 2018 y 2019.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar el impacto de la orientación del mercado en las grandes cadenas hoteleras de Colombia.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar las estrategias que utilizan los hoteles para llegar a su mercado meta.
- Identificar las estrategias que utilizan las cadenas hoteleras para orientar sus mercados.
- Conocer las características y tácticas que utilizan las grandes cadenas hoteleras en Colombia.

- Conocer los perfiles de los diferentes clientes de las grandes cadenas de hoteles.
- Identificar las ventajas competitivas y comparativas de las cadenas hoteleras.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEÓRICO

El mercado hotelero cada vez es más competitivo, los altos directivos se esfuerzan en mejorar su efectividad organizacional utilizando estrategias que estén enlazadas a mejorar el desempeño. Como resultado, la orientación del mercado se vuelve una estrategia crucial y una capacidad de la empresa para mantenerse competitiva en el tiempo en un ambiente de negocios tan incierto (Hilman y Kaliappen, 2014).

La industria hotelera es una de las industrias de servicios más grandes y cambiantes alrededor del mundo. Los hoteles se encuentran constantemente bajo severas presiones debido a la competencia. El cambio más grande en las industrias hoteleras tiene que ver con conseguir implementar una diferenciación competitiva a través de un servicio de alta calidad. Los empleados juegan un papel fundamental en brindar un óptimo servicio al cliente. Sus actitudes en el trabajo y el desempeño en el servicio ofrecido son vitales para lograr que se consigan los objetivos empresariales, como también, para mantener las ventajas competitivas y el desempeño en la eficiencia. La capacitación continua es esencial para motivar a los empleados a mantener altos niveles de calidad en el servicio. En otras palabras, los empleados no solo deben hacer su trabajo, sino que también, deben ir más allá de sus propias obligaciones

hacia el hotel. Esa iniciativa propia y el comportamiento positivo, es llamado “comportamiento organizacional de ciudadanía” (Lončarić y Gjurašić., 2018).

“La orientación al mercado constituye un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesaria para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo (Álvarez, 2001), cuya actividad se centra en averiguar los deseos y necesidades de los mercados, con la finalidad de generar y ofertar satisfactores que permitan cubrirlas mejor que los competidores (Kotler, 1995)” (Medina, 2015).

Teniendo en cuenta la definición anterior, la orientación del mercado y las estrategias de posicionamiento no son dos términos mutuamente excluyentes y pueden ser implementadas de manera simultánea. Una implementación combinada de ambas es factible y generará un desempeño superior a diferencia de si se implementaran individualmente.

La implementación de la orientación del mercado y el posicionamiento puede resultar en beneficios tanto “pasivos” como “fuertes”. Una estrategia efectiva de posicionamiento, ejecutada con una cultura empresarial de orientación al mercado, construirá una marca poderosa; mientras que una marca posicionada equívocamente, puede traer grandes consecuencias a la empresa. El efectivo posicionamiento comienza con diferencias en la oferta de la compañía, tales como dar a los consumidores más valor y luego en planificar cómo entregar ese valor mediante una estrategia de comunicación (Robert Ebo Hinson et al, 2017).

Como se mencionó anteriormente, la orientación del mercado está enlazada con el marketing interno, que expone que, para la empresa, los empleados deben ser considerados tan importantes como los consumidores. Por esta razón, un negocio de servicios debe primero ser exitoso en “venderle” a sus propios empleados. El marketing interno destaca la importancia de dar un trato agradable tanto con a los clientes como a los trabajadores dado que los “clientes internos” deben estar satisfechos a fin de que se satisfaga a los consumidores externos.

Ya que el contacto entre el cliente y los empleados del hotel y las actitudes y comportamientos de estos últimos tienen incidencia en la percepción del servicio al cliente, las prácticas de marketing interno han ganado mucha importancia para la industria del turismo y son consideradas como herramientas para la orientación del mercado y en el incremento de la satisfacción de los empleados. El marketing interno también puede ser reconocido como una estrategia para la orientación del mercado y como uno de los principales antecedentes de éste mismo (Coban y Eren, 2017).

El concepto de marketing interno (IMO) establece que se requiere un sistema específico de valores para crear y ofrecer valor a los clientes. Autores tales como Kohli, Jaworsky y Desphande, llevaron a cabo investigaciones sobre la orientación del mercado, recalcando la importancia de responder a las necesidades de los consumidores y de desarrollar valores corporativos centrales como base para prácticas de marketing efectivas.

Como resultado de investigaciones, la orientación del mercado interno (IMO in english) ha llegado a ser considerada como una competencia central de la

organización, la cual crea una potencial ventaja competitiva que logra, eventualmente, brindar más satisfacción y lealtad de los clientes. Así mismo, empleados más satisfechos, lo que a su vez debería dar lugar a una mayor participación de mercado o beneficios en comparación con los competidores (Ruizalba et al, 2014).

Para lograr desenvolverse en un ambiente competitivo, los hoteles se encuentran con dos desafíos: captar y lograr retener clientes; dado que no es solo lograr atraerlos, sino también mantenerlos, se concluye que la lealtad del consumidor cobra vital importancia (Escamilla, 2011). La lealtad es un valor que los hoteles buscan crear en sus clientes a través de sus empleados, ya que ellos tratan de satisfacer al máximo los deseos de estos para que así, lo desarrollen hacia su hotel y sea el que se elija en todas las ocasiones que lo necesite. La innovación es el grado en el cual una empresa apoya nuevas ideas, novedades, experimentación y el proceso creativo de introducir nuevos productos o servicios en un alejamiento de tecnologías y prácticas existentes (Vásquez et al, 2016).

Con el desarrollo de nuevas tecnologías, los consumidores turistas se están volviendo más conscientes y críticos, el cambio global y el desarrollo de la conciencia medioambiental ha dado pie a rápidos y radicales cambios en el turismo. Por lo tanto, la oportunidad para una empresa de turismo de cumplir su objetivo de crecer y desarrollarse siendo sostenible a la vez, depende más del grado de innovación que posee la empresa. Para los establecimientos en los cuales continuamente se desarrollan nuevos métodos, nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos, nuevo marketing y nuevos métodos de compra, la posibilidad para lograr incrementar sus objetivos de utilidades meta se vuelve mucho más fácil (Erdem et al, 2013).

Todo se concluye en los resultados que el hotel obtiene después de haber aplicado de forma efectiva las técnicas y estrategias aplicadas anteriormente. Las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados empresariales según Cervera et al. (2001) puede dividirse en: orientación al Mercado como respuesta de los empleados, respuesta de los consumidores, relaciones en el canal: Confianza y compromiso y estrategia competitiva (Álvarez, 2014).

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Orientación de mercado: Es el esfuerzo de las empresas para conocer y comprender las necesidades, deseos y comportamientos de sus clientes potenciales.

Comportamiento del consumidor: se refiere a la observación y estudio de los procesos mentales y psicológicos que suceden en la mente de un comprador cuando éste elige un producto y no otro, con la finalidad de comprender el motivo por el que sucede de esa manera.

Cliente potencial: es toda persona que puede convertirse en determinado momento en comprador, usuario o consumidor, ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso a ello, ya sea por necesidades (reales o ficticias), porque poseen el perfil adecuado, porque disponen de los recursos económicos u otros factores.

Diferenciación: en marketing se refiere a una característica del producto que lo diferencia y lo distingue de los que tiene la competencia.

Estrategia: es la dirección que queremos tomar para alcanzar un objetivo.

Táctica: es el detalle de cómo vamos a poner una estrategia a trabajar, qué herramientas usaremos y cómo.

Planeación estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Marketing interno: es el conjunto de técnicas que se usan para vender la marca de la compañía a sus propios trabajadores de forma que esto influya en una mejora de su motivación y productividad.

3.3. MARCO LEGAL

Para la base legal de la investigación se dispondrá de la ley 300 de 1996.

Capítulo II

Artículo 78. DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS O DE HOSPEDAJE. Se entiende por Establecimiento hotelero o de Hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios p accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje.

Artículo 79. DEL CONTRATO DE HOSPEDAJE. El contrato de hospedaje es un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, que una empresa dedicada a esta actividad celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un plazo inferior a 30 días.

Artículo 80. DEL REGISTRO DE PRECIOS Y TARIFAS. El ministerio de desarrollo económico procederá el registro de precios y tarifas de alojamiento y servicios

hoteleros, accesorios de manera automática, únicamente para certificar la fecha de su vigencia, pero no podrá, sino por motivos y condiciones establecidas de la ley. Intervenir, controlar y fijar los precios y tarifas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje.

Artículo 81. DE LA PRUEBA DEL CONTRATO DE HOSPEDAJE. El contrato de hospedaje se probará mediante la tarjeta de registro hotelero, en la cual se identificará el huésped y sus acompañantes quienes responderán solidariamente de sus obligaciones.

Artículo 82. DE LA CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS. Los establecimientos hoteleros y similares podrán ser clasificados por categorías por parte de la Asociación gremial correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas.

Artículo 83. LAS HABITACIONES HOTELERAS COMO DOMICILIO PRIVADO. Para los efectos del artículo 44 de la ley 23 de 1982 las habitaciones de los establecimientos hoteleros y de hospedajes que se alquilan con fines de alojamiento se asimilan a un domicilio privado.

(Ley 300 de 1996. De los establecimientos hoteleros o de hospedaje- Artículos 78, 79, 80, 81, 82, 83).

4. ESTADO DEL ARTE

4.1. LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO: ANTECEDENTES Y COMPONENTES

En la literatura se han desarrollado diversas investigaciones orientadas a determinar la contribución de la orientación del mercado a los resultados empresariales, en donde se ha ido incrementando la cantidad de evidencia que demuestra que, al parecer, tienen una relación positiva. Sin embargo, la adopción y puesta en práctica de la orientación al mercado tiene sus dificultades. Esas variables que pueden favorecer o frenar este proceso han recibido el calificativo de “antecedentes de la orientación al mercado” (Santos et al, 2002).

Los antecedentes de la orientación al mercado identificados en la literatura generalmente se agrupan en cuatro bloques: antecedentes asociados con el equipo directivo, antecedentes asociados con la dinámica interdepartamental, antecedentes relacionados con las estructuras o sistemas organizativos y antecedentes vinculados con los procesos organizativos (Santos et al, 2002).

GRÁFICO 1. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO

EQUIPO DIRECTIVO	ESTRUCTURA O SISTEMAS ORGANIZATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la orientación al mercado • Grado de aversión al riesgo • Formación y procedencia –paso por distintos niveles– • Actitud hacia el cambio del equipo directivo • Estilos de dirección –líder– 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización • Centralización • Departamentalización • Tamaño de la organización • Comportamiento político –favorecer el interés propio–
DINÁMICA INTERDEPARTAMENTAL	PROCESOS ORGANIZATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto interdepartamental • Conexión y contactos interdepartamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección del personal • Entrenamiento y formación del personal • Recompensa y motivación del personal

Fuente: Kohli y Jaworski (1990); Ruekert (1992) y Jaworski y Kohli (1993).

De todos ellos, nos vamos a centrar en el estudio de aquellos antecedentes que son objeto de una mayor discusión en la literatura especializada: 1) el grado de aversión al riesgo del equipo directivo, 2) el nivel de formalización y 3) el nivel de centralización que definen estructuralmente a la organización (Santos et al, 2002).

El *grado de aversión al riesgo del equipo directivo* se relaciona con el desarrollo interno de nuevos productos a los que no se les asegura el éxito comercial en sus comienzos. En otras palabras, es la necesidad de asumir cierta proporción de riesgo, la cual dependerá del grado de aversión que hacia dicho factor tenga el equipo directivo. Esta aversión está relacionada con su capacidad para asumir nuevos retos que a veces son imprescindibles para satisfacer las demandas del mercado (Santos et al, 2002).

Se suele pensar, en principio, que entre el grado de aversión al riesgo del equipo directivo de una organización y su grado de orientación al mercado existe una relación negativa, puesto que cuanto mayor sea la aversión menos posibilidades de que se

desarrolle una oferta capaz de generar valor en su público objetivo (Santos et al, 2002).

La *formalización* es, en tanto, el grado de coherencia en las reglas que fijan los papeles, las relaciones de autoridad, la comunicación, las normas, sanciones, así como los procedimientos. En adición, la *centralización* es el proceso inverso a la delegación de autoridad en la toma de decisiones, así como al aumento personas de la organización que participan en ese proceso de la toma de decisiones.

Existe una relación negativa entre las dos variables de formalización y la centralización con la orientación del mercado, ya que las dos primeras deben relacionarse inversamente con el uso de información sobre el mercado para que sea posible que se diseñe una oferta comercial competitiva.

En este sentido, Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999) establecen que aquellas compañías que mantienen una estructura organizativa informal y descentralizada muestran una mayor y mejor actitud hacia la orientación al mercado y ponen un mayor énfasis en su desarrollo operativo (Santos et al, 2002).

En entornos estables, se demuestra a través de la experiencia que la formalización y centralización incrementan la eficiencia y eficacia de la orientación al mercado, mientras que, en entornos complejos, el aumento significativo de ambas características puede resultar en lo contrario (Santos et al, 2002).

El *tamaño de la organización* es, a su vez, una de las variables que han sido propuestas como antecedente de la orientación al mercado. No obstante, se considera que este planteamiento es rechazable porque conlleva implícitamente la posibilidad de que la orientación al mercado sea fruto del mayor tamaño empresarial y, en consecuencia, de la mayor dotación de recursos organizativos, en vez de tratarse de un recurso en sí mismo que contribuye al crecimiento y competitividad empresarial. Esta última eventualidad contradice la literatura sobre orientación al mercado, al margen de que, tanto en este estudio como en otros anteriores, se ha podido contrastar la ausencia de correlaciones significativas entre el grado de orientación al mercado y el tamaño empresarial (Santos y Vázquez, 1997). Es decir, se ha demostrado que las empresas pueden desarrollar tasas elevadas de orientación al mercado con independencia de su tamaño y que, por añadidura, las más orientadas al mercado obtienen mejores resultados competitivos (Santos et al, 2002).

Entre los componentes de la orientación del mercado, se encuentran las *acciones* de obtención de información, de difusión de esta hacia todos los niveles de la organización y el diseño de una acción de respuesta coordinada; éstas deben referirse tanto a los *clientes*, como a los *competidores* y a *las fuerzas del entorno*, siempre con *visión de futuro*, especificando cuál va a ser la evolución de las características de cada una de estas variables. El análisis operativo de la *competencia* dice que, para poder satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionando más satisfacción o mayor valor, se necesita contar con el punto de referencia que suponen las acciones y la oferta de los competidores, puesto que los clientes evalúan los productos en términos relativos.

En lo que se refiere al entorno, debemos recordar que el objetivo de generar inteligencia de marketing consiste en conocer las necesidades tanto presentes como futuras o latentes de los clientes de la empresa; por este motivo es necesario determinar las fuerzas del entorno que afectan, o lo harán en un futuro, al sistema de preferencias y expectativas de dichos clientes.

4.2. TIPOS DE ORIENTACIÓN DEL MERCADO

Las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se efectúan, básicamente, desde dos perspectivas: la cultural y la de comportamiento u operativa.

Según la primera perspectiva: la cultural, la orientación al mercado se describe como una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y los competidores son el eje central de la manera en que opera la compañía; esto significa que este concepto representa un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización. La manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el reforzamiento 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.

Por su parte, la perspectiva operativa, implica la definición del concepto de orientación al mercado señalando las tareas que deben ser ejecutadas en la organización para que esté realmente orientada al mercado. Kohli y Jaworski (1990) describen los tres tipos de actividad que deben caracterizar una organización orientada al mercado: a)

generación de inteligencia de marketing; b) difusión de esa inteligencia o información por todas las áreas funcionales de la empresa y c) respuesta organizativa coordinada.

4.3. LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO EN LAS EMPRESAS

De acuerdo con (Álvarez, 2001), la orientación al mercado representa un recurso intangible que proporciona información necesaria para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose de este modo en fuente de ventajas competitivas sostenibles que proporcionan mejores resultados para la organización.

La orientación al mercado es un recurso que resulta extraño, escaso y asimétricamente distribuido, por lo que es una fuente innegable de ventaja competitiva sostenible; así también, la orientación al mercado se constituye en una capacidad distintiva que parte desde el exterior de la firma hacia el interior y conecta a la empresa con el entorno a través de la generación de sensibilidad con el mercado, las relaciones con sus clientes (customer liking) y los lazos con el canal (Álvarez, 2001).

Hasta hace relativamente poco, las empresas estaban condicionadas por las ventas. Las organizaciones centraban sus energías en cambiar la mentalidad de los clientes para que se adaptara al producto (McKenna, 1991). A medida que se desarrolló la tecnología y aumentó la competencia, las empresas cambiaron su enfoque y se convirtieron en organizaciones enfocadas en el cliente (Martín, 2003).

La orientación básica de la empresa, por tanto, ha ido evolucionando desde enfoques donde se le daba prioridad al sistema de producción y el producto, hacia enfoques más comerciales, donde la importancia se traslada al departamento de marketing. Así, las organizaciones llegan a la llamada orientación al marketing.

Sin embargo, si tenemos en cuenta la situación actual o lo que Lambin (1996) denomina “el nuevo macroentorno del marketing” caracterizado por el suave descenso del crecimiento económico y la intensificación de la competencia, el aumento del poder de los detallistas, el rápido cambio en el ámbito tecnológico, la profesionalización de los nuevos consumidores, la globalización de la economía, el auge de conceptos como “marketing responsable” y “marketing ecológico”, se detecta que las exigencias actuales del mercado requieren la aplicación integral en todas las áreas y elementos de la organización del concepto de marketing. Surge así la orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing en toda la organización, haciendo hincapié en los procesos y no en las técnicas y actividades comerciales, así como que dicha aplicación sea efectuada por toda la empresa y no sólo por el departamento de marketing, siendo el principal responsable de esta gestión el director general y no el responsable del departamento en mención (Martín, 2003).

4.4. MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO

La dificultad que se plantea, dadas las múltiples definiciones ofrecidas del concepto de orientación al mercado, tanto operativas como culturales, es establecer qué

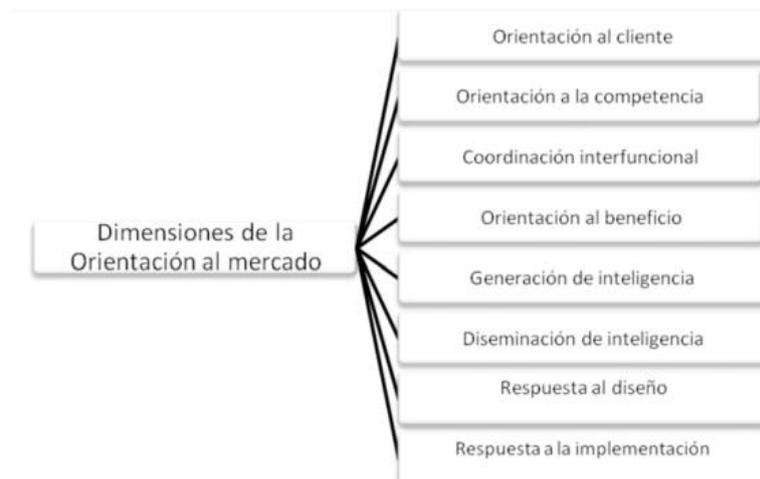
dimensiones surgen en el concepto desde cada perspectiva y cómo medir cada una de esas dimensiones (qué escala de medición emplear) (Fuentes, 2010).

Un aspecto que cabe destacar de las escalas que se encuentran en la literatura, es que la mayoría de los ítems empleados son de naturaleza comportamental, pese a que los autores puedan defender la dimensión cultural del concepto. Así, por ejemplo, la escala de Narver y Slater, a pesar de que se desarrolló con la finalidad de estimar el grado de orientación al mercado cultural, contiene en su redacción final, una vez validada, un total de 9/15 ítems de categoría operativa (Santos et al, 2002).

La orientación al mercado operativa es el conjunto de tareas efectivamente desarrolladas por las empresas para generar mayor valor a sus clientes. Dado que queremos investigar los factores que pueden impulsar o frenar la adopción de la orientación al mercado, es más relevante conocer el comportamiento real de la organización que la declaración de intenciones que implícitamente representa la escala cultural (Santos et al, 2002).

La medición de la orientación al mercado presenta diversas y variadas dimensiones. Las primeras propuestas se remontan al año de 1990 cuando Narver y Slater desarrollaron una escala de medición llamada MKTOR, la cual analiza su efecto sobre la rentabilidad de la empresa (Fuentes, 2010).

GRÁFICO 2: DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO



Fuente: (Sheppard, 2005)

Por su parte, Kohli y Jaworski desarrollaron una escala de medición de orientación al mercado a la que dieron el nombre de MARKOR. Al igual que Kohli y Jaworski, Narver y Slater llevaron a cabo una revisión bibliográfica para identificar los puntos en común que permiten definir el concepto de orientación de mercado (Küster, 2000). Ambas escalas han sido utilizadas y probadas en diversos estudios empíricos, en diversas partes del mundo (Fuentes, 2010).

Escala MKTOR

La escala MKTOR, propuesta por Narver y Slater (1990) consta de 15 ítems, medida en una escala Likert de 7 puntos, con los cuales **miden los 3 componentes de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia e interdependencia funcional)** recogidos en su definición de orientación al mercado. Los autores utilizan esta escala en combinación con otra de 9 ítems sobre resultados para medir, primero, el grado de orientación y posteriormente, su relación con los resultados de la empresa (Fuentes, 2010).

Escala MARKOR

La escala MARKOR, de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), fue la segunda en aparecer. La escala está basada en sus trabajos previos de 1990 (Kohli, 1990) y 1993 (Jaworski, 1993) por medio de los cuales se llevó a cabo todo el desarrollo teórico, construcción y validación de hipótesis. MARKOR es, por tanto, una escala muy elaborada y contrastada, y es, una de las más utilizadas. MARKOR, es una escala compuesta por 20 ítems en su versión reducida que miden: generación de inteligencia, diseminación de la inteligencia, capacidad de respuesta y la implementación de la respuesta. Los autores usan en su combinación otra de 5 ítems para medir la relación del grado de orientación con los resultados. Los atributos se miden con una escala Likert de 5 puntos (Fuentes, 2010).

Existen 2 razones que hacen desconsiderar la posibilidad de utilizar la escala MARKOR como primera opción:

1. En primer lugar, la escala propuesta por estos autores recientemente recibió fuertes críticas en cuanto a sus propiedades psicométricas.
2. Los ítems empleados para medir la generación de información, su diseminación interna y el desarrollo y puesta en práctica de una respuesta organizativa se refieren fundamentalmente al cliente (trece de los veinte ítems considerados tienen esta orientación), no encontrándose, por ejemplo, ítem alguno vinculado a la generación de inteligencia sobre el competidor (Santos et al, 2002).

Grado de aplicabilidad de las escalas de medición de orientación al mercado

En lo que se refiere, al grado de la aplicabilidad de las diversas escalas de medición de orientación al mercado, un aspecto que es importante destacar es que, éste ha sido estudiado en distintos países, de aquellos en los que el concepto se desarrolló. Aunque la mayoría de los estudios se han realizado en empresas norteamericanas, es posible observar a lo largo de la literatura relacionada con el tema, la viabilidad de aplicación del concepto a otros países. Con ello es posible afirmar que, la orientación al mercado es susceptible de aplicación a distintos países, aunque se debe ser cauto y considerar las características propias de cada uno, así como su nivel de desarrollo industrial y económico (Fuentes, 2010).

Como ejemplo de lo anterior, puede mencionarse que en un estudio realizado por Bullan en 1998 se redujo la escala MARKOR obteniendo resultados distintos a los de Kohli y Jaworski, como consecuencia de las características de Arabia Saudí. En cambio, el estudio realizado por Hooley en 1998 demuestra que la escala MKTOR es aplicable íntegramente a diversos países del Centro de Europa, con economías en transición (Fuentes, 2010).

4.5. ORIENTACIÓN DEL MERCADO VS DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN

Según la tipología de Miles y Snow, clasifican a las empresas como prospectoras, analizadoras, defensoras y reactivas. Las prospectoras son empresas que se encuentran buscando activamente oportunidades de mercado y son a su vez creadoras de cambio e incertidumbre; las analizadoras buscan explorar nuevos productos y oportunidades mientras mantienen al mismo tiempo su portafolio y clientes actuales; las defensoras son organizaciones que ya poseen un dominio de mercado estrecho y no se encuentran buscando más. Por último, las reactivas son organizaciones que no han definido una estrategia, limitándose en muchas ocasiones a responder ante ataques de la competencia y teniendo como resultado un pobre desempeño.

Respecto a la orientación del mercado, los autores plantean que es un recurso que permite entender la estrecha relación entre la estrategia de la firma y el desempeño financiero, basados en el supuesto de que las firmas ganan y sostienen una ventaja competitiva si conocen las necesidades cambiantes del mercado.

Desde otro punto de vista, Narver y Slater consideran a la orientación al mercado como la cultura organizacional que crea comportamientos de forma efectiva y eficiente como una condición necesaria en la creación de valor superior para los clientes y un desempeño superior en los negocios. También especifican que está compuesto por la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional, donde la orientación al cliente se refiere a la forma en que aprenden a conocer a sus clientes para ofrecerles una mejor manera de atenderlos.

Por otro lado, Kohli y Jaworski consideran a las capacidades de orientación al mercado como la ventaja competitiva con efecto sobre los resultados financieros y de mercado. Asimismo, Slater y Narver sugieren que la orientación al mercado es una base sólida para la creación de esas capacidades de valor, lo cual es un factor determinante en la rentabilidad y el desempeño.

Los empresarios están de acuerdo en que los aspectos competitivos son los que afectan mayormente a sus organizaciones. Sin embargo, el efecto de los cambios en el mercado y la tecnología son generadores de nuevas oportunidades, aunque influye de manera distinta en función del tamaño, tipo de empresa y sector, según la selección e implementación de la estrategia competitiva y en el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales y por ende en el desempeño organizacional.

La estrategia competitiva tiene un efecto significativo sobre la orientación al mercado, del mismo modo que el de las fuerzas de mercado sobre la estrategia competitiva y el desempeño. Cuando se establecen las estrategias competitivas orientadas al mercado, las necesidades y deseos de los clientes y las acciones de los competidores, permiten a las organizaciones identificar y desarrollar recursos y capacidades necesarios para asegurar un desempeño de largo plazo y una ventaja competitiva.

Por otro lado, el concepto de innovación podría definirse de muchas maneras; del mismo se sobreentiende que cualquier novedad, cambio o transformación que se produzca constituye una innovación. Dentro de los estudios del proceso de innovación, se destacan la detección de los factores que favorecen una orientación

hacia la innovación, los factores que inhiben la innovación, los factores que garantizan su éxito, etc.

El análisis realizado sobre la orientación al mercado en el tercer punto de este trabajo, puso de manifiesto que esta nueva orientación empresarial permitía el proceso de adaptación de la empresa al nuevo entorno mediante el uso intensivo del conocimiento, debido a que favorece la detección de nuevas oportunidades de negocio por el buen conocimiento que la empresa adquiere del mercado y de sus consumidores. Y, por otro lado, en el aprovechamiento de estos conocimientos en el proceso de decisión y planificación estratégica de la empresa.

El desarrollo de nuevos productos se presenta como una de las actividades más importantes que las empresas realizan, ya que presentan una fuerte orientación al mercado. En efecto, en el intento de dar respuesta al consumidor, la empresa utiliza todo su conocimiento, recursos financieros, humanos y tecnológicos para desarrollar y lanzar al mercado una oferta integral, novedosa o mejorada.

Algunos estudios realizados sobre el éxito y fracaso de los nuevos productos y servicios en los mercados se dirigen en su mayoría a reconocer en la orientación al mercado, no sólo como factor determinante del grado de innovación en producto de la empresa, sino también como el factor determinante del nivel de éxito o realización alcanzada por esa innovación en el mercado.

Finalmente, la adopción de una estrategia orientada al mercado influye positivamente en la efectividad y los resultados de las actividades innovadoras de una organización,

además de que influye de forma directa y en sentido positivo sobre el desarrollo de nuevos productos por parte de una empresa.

4.6. ESTUDIOS SOBRE ORIENTACIÓN DEL MERCADO

Se han realizado diferentes estudios en torno a la orientación del mercado como el de:

- Pedro Antonio Fuentes, con su tesis doctoral de “La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing” para la Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia en el año 2010, en la cual presenta los conceptos básicos y contribuciones más representativas sobre la orientación al mercado, su aplicabilidad en empresas de servicios y sus escalas de medición.

- M^a Leticia Santos Vijande, Rodolfo Vázquez Casielles y Luis Ignacio Álvarez González con el artículo “La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas” para la Revista Asturiana de Economía en el año 2002, en donde analizan el concepto de orientación al mercado, centrandolo en la perspectiva de comportamiento u operativa y también contrastan hipótesis sobre antecedentes de la orientación del mercado.

- Carlos A. Scarone Delgado con su tesis doctoral de “La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto” de la Universidad Oberta de Catalunya en el año 2005, en donde se puede aprender acerca de aspectos relacionados con el concepto

de innovación como los procesos de medición del éxito o fracaso del desempeño de ésta en la organización.

- Y de Carmen Berenice Ynzunza Cortés y Juan Manuel Izar Landeta de la Universidad Tecnológica de Querétaro con su artículo de investigación “Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional” en el año 2013, en donde, en resumen, muestra la relevancia de las PYMES, dado que, por ejemplo, en México representa el 99.1% de la estructura empresarial, por lo que busca determinar el vínculo existente entre las capacidades de orientación al mercado, la estrategia competitiva y el desempeño organizacional, en 116 Pymes del sector industrial del Estado de Querétaro.

4.7. ESTUDIOS SOBRE ORIENTACIÓN DEL MERCADO DEL SECTOR HOTELERO

En cuanto a los estudios de orientación del mercado, pero en el sector hotelero, específicamente, se han realizado estudios como los siguientes:

- Internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry (Orientación del mercado interna y comportamiento de ciudadanía organizacional) por Dina Lončarić y Matina Gjurašić en el año 2018, en donde ella habla de la importancia del servicio al cliente en el proceso de toma de decisión de éste para decidir volver o no a tomar el servicio, en otras palabras, destaca el grado de fidelización hacia el consumidor.

- Market orientation practices and effects on organizational performance: Empirical insight from Malaysian hotel industry (Prácticas de orientación del mercado y efectos en el desempeño organizacional: Una visión empírica de la industria hotelera en Malasia) por Hilman, H. y Kaliappen, N. en el año 2014, en donde exponen cómo los hoteles que reconocen los requerimientos de los consumidores, son capaces de maximizar sus fortalezas y de minimizar sus debilidades al ofrecer productos y servicio.

- Investigating market orientation and positioning in star-rated hotels in Ghana (Investigando la orientación del mercado y el posicionamiento en hoteles 5 estrellas de Ghana) por Robert Ebo Hinson, Ibn Kailan Abdul-Hamid y Ellis L.C en el año 2016, en donde se puede conocer de qué manera la orientación del mercado está positivamente relacionada con el desempeño organizacional. Así mismo, también se reveló que la estrategia de posicionamiento se relaciona de forma positiva con el desempeño del hotel.

- Internal Marketing and Firm Performance in Hotel Businesses: The Role of Market Orientation (Marketing interno y desempeño de las empresas en los negocios hoteleros: el papel de la orientación del mercado) por Gamze Coban y Duygu Eren en el año 2017, el cual habla sobre la forma en que se desarrolla la coordinación y la cooperación entre los empleados es importante, comprobando la hipótesis de que existe una correlación positiva entre la orientación del mercado y el marketing interno.

- Internal market orientation: An empirical research in hotel sector (Orientación del mercado interno: Una investigación empírica en el sector hotelero) por Ruizalba, J.L., Bermúdez-González, Blanca, M.J. y Rodríguez-Molina en el año 2014, en el que se mide la orientación del mercado interno, se analizan las relaciones entre la OMI y dos consecuencias organizacionales: la satisfacción laboral y el compromiso; y tercero, incorporar una nueva subdivisión de equilibrio trabajo / familia.

- The Relationship between Market Orientation, Innovation Orientation and Firm Performance: A Research in Four and Five Star Hotels in Ankara (La relación entre orientación del mercado, orientación a la innovación y desempeño de la empresa: Una investigación en hoteles de 4 y 5 estrellas en Ankara) por Baris Erdem, Kudret Gul y Melike Gul en el año 2013, en el cual se destaca la importancia de que los establecimientos deban dirigir sus culturas para que estén orientadas hacia el mercado y crear constantemente valores más altos para sus clientes, esto principalmente desde la innovación.

- Y Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? (Orientación empresarial - rendimiento hotelero: ¿Tiene la orientación del mercado algo para decir al respecto?) por Manuela Vega Vázquez, Francisco José Cossío Silva y María Ángeles Revilla Camacho en el año 2016, en donde se analiza cómo la orientación empresarial (entrepreneurial orientation -EO-) incide en los resultados mediante la variable de la orientación del mercado.

5. AMBIENTE COMPETITIVO

5.1. SITUACIÓN DEL MERCADO HOTELERO A NIVEL MUNDIAL

Actualmente existen aproximadamente 184.299 hoteles alrededor del mundo. Durante los últimos 10 años la industria hotelera ha tenido un crecimiento de aproximadamente 18% en el mundo. Lo anterior, debido a muchas transformaciones por cambios sociales y tecnológicos por los que ha atravesado el mundo. Según una firma consultora de América “la inteligencia artificial protagonizará un gran avance en la industria hotelera”.

Las cadenas hoteleras tienen como interés principal en su propuesta de valor, al cliente, ya que estos cada vez son más exigentes y quieren que les ofrezcan algo diferente, no lo mismo de siempre. Los hoteles buscan la forma de ofrecerles un servicio más personalizado para generar fidelización.

Finalmente, cabe mencionar al nuevo jugador del sector de alojamiento, la plataforma Airbnb, la cual ya tiene presencia en más de 191 países del mundo. Se diferencia de los hoteles principalmente en el factor económico. En cuanto a sus clientes, son personas que buscan tan solo un lugar para dormir, sin mucho lujo, pero funcional y cómodo.

5.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO HOTELERO (ESTABLECIMIENTOS)

La clasificación de los establecimientos hoteleros requiere de ciertos criterios como, la temporalidad, ubicación, tamaño y número de estrellas. Cada uno tiene características únicas que ayudan a los clientes a brindar certeza sobre sus condiciones, calidad y confianza, lo cual permite que el turista conozca con anticipación el lugar en el que se va a hospedar.

La temporalidad puede ser permanente, es decir, los hoteles permanecen abiertos durante todo el año; y estacional, los hoteles que operan en determinadas épocas del año.

Pueden estar ubicados en la metrópolis o de ciudad, estos hacen referencia a los hoteles ubicados en zonas urbanas. También, pueden estar ubicados en zonas turísticas, esto se refiere a hoteles ubicados cerca de la playa, montañas, zonas termales, lugares históricos, entre otros.

El tamaño de los hoteles puede ser: pequeño, mediano, grande o muy grande. Los pequeños son aquellos que no tiene más de 50 habitaciones y usualmente tiene una administración familiar. Los medianos tienen hasta 300 habitaciones y es administrado por gerentes. El grande tiene hasta 600 habitaciones y requiere de una administración profesional. Por último, los muy grandes tienen más de 600 habitaciones y necesitan una administración especializada.

Finalmente, en cuanto al número de estrellas. Los hoteles de una estrella ofrecen lo indispensable, alojamiento básico y en ocasiones servicios de alimentos. Los de dos estrellas ofrecen infraestructura y servicios básicos como alojamiento,

estacionamiento y en algunos casos, alimentación. Los de tres estrellas, ofrecen instalaciones adecuadas, servicios completos y estandarizados sin muchos lujos. Los de cuatro estrellas debe tener salas de fiestas, bar, tiendas, salones, servicio de lavandería, servicio de recreación, excelentes instalaciones y habitaciones amplias y confortables. Por último, los hoteles de cinco y seis estrellas deben tener salas de fiestas decoradas lujosamente, muchos bares, área de tiendas, cafeterías para snacks y restaurantes, lavandería y sus habitaciones deben ser muy amplias y con el máximo confort (García, s.f.).

5.3. COMPONENTES DEL MERCADO HOTELERO

Los cinco componentes principales del mercado hotelero son los productos de servicio que son: la alimentación, la recreación, la comunicación, los precios y la distribución. Todos estos son una mezcla de producto y servicios ofrecidos por una operación hotelera en particular.

5.4. TIPOS DE CLIENTES ATENDIDOS POR EL SECTOR HOTELERO

Existe una gran cantidad de diferentes tipos de clientes, desde el que ha viajado mucho y es muy exigente hasta el novato que todo le parece bien. A continuación, haremos una distinción de los más comunes.

-El viajero experto: este tipo de cliente es una persona que ha viajado por muchos países en el mundo, suele quejarse cuando algo no le gusta.

-El inexperto: este tipo de cliente suele ser despistado, espera que su primera experiencia en un hotel sea magnífica, está muy pendiente de todos los servicios que tiene el hotel para hacer uso de ellos y aprovecharlos al máximo.

-El ejecutivo: este tipo de clientes, son personas que se hospedan en hoteles por una o muy pocas noches, no le gusta que haya niños molestando, ya que es una persona ocupada que necesita concentración.

-El mascota lover: este tipo de cliente no puede ir a ningún lado sin su mascota y sus viajes no van a ser la excepción.

-Las familias: son grupos de personas que van a vacacionar con su grupo familiar, padres, hijos, abuelos, tíos, entre otros.

5.5. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS EN EL SECTOR HOTELERO EN EL MUNDO.

- La tecnología como valor añadido a la experiencia de usuario: una de las estrategias en el sector hotelero es utilizar las nuevas tecnologías, ya que estas facilitan las tareas, mejoran la experiencia y agregan valor para el usuario.

Por ejemplo, debido a estos avances, muchas empresas han implementado tácticas específicas como automatización en la entrada a las habitaciones a través de controles remotos, e inclusive, utilizar el smartphone como control remoto, haciendo más fácil y amena la experiencia de usuario. Otras ofertas relacionadas a la tecnología están enfocadas a ofrecer tablets, realidad virtual, servicios brindados por robots y demás.

6. AMBIENTE COMPETITIVO EN COLOMBIA

Se realizaron entrevistas a profundidad a Sandra Viviana Osorio, la Directora de Ventas del Hotel Marriot de Cali y al ex Gerente (desde el 2018) de Mercadeo del Hotel Spiwak, Oscar Valdieso y a 5 clientes de hoteles de grandes cadenas de Colombia para indagar sobre los siguientes temas en el ambiente competitivo en el país.

6.1. ORIENTACIÓN DEL MERCADO, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS UTILIZADAS POR EL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA

Las estrategias y tácticas utilizadas en Colombia están enfocadas en tener una fuerte presencia digital como utilizar embajadores digitales y realizar trabajo orgánico en redes sociales; contar con un excelente equipo comercial, ampliar las sedes en el país para adquirir gran reconocimiento; tener una ubicación privilegiada como lo hace el hotel Spiwak con el nuevo hotel que abrirá al frente llamado Spirito, lo que lo convertirá así en el complejo hotelero más grande de la región con 500 habitaciones a disposición.

6.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves consisten en los servicios diferenciadores que ofrecen los hoteles. Al ser el cliente corporativo el cliente objetivo de los hoteles de grandes cadenas, brindar servicios como salones de eventos atractivos, cómodos y llamativos es un

factor fundamental para ofrecer una mejor experiencia a las empresas que frecuentan estos hoteles.

Por otro lado, la comodidad es bastante relevante, por lo que los clientes buscan que los hoteles tengan una ubicación privilegiada y se encuentre cerca a la playa (en casos de lugares como Cartagena o Santa Marta), algunos buscan que estén cerca de estaciones de transporte, otros valoran mucho que tengan gimnasios, spa, peluquería, lavandería, restaurantes con alimentos de diferentes países, que tengan bar, discotecas, piscina, entre otros. Los gustos por las ofertas anteriores varían de acuerdo con el género y los gustos de los diferentes clientes. Mientras a Juan Antonio Gudziol que es una persona veterana, le es indiferente si el hotel cuenta con gimnasio, Sebastián Mejía, un joven de 27 años, valora más la rumba y el ejercicio.

6.3. PRESENTACIÓN DE HOTELES

El Hotel Spiwak Cali es pionero en una nueva generación de hoteles en Cali, ubicado a 20 minutos del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón; en medio del Centro Comercial Chipichape. Cuenta con 226 suites, 10 salones para eventos empresariales, sociales y bodas. Además, tiene servicio especializado de transporte, piscina, bar y gimnasio (Spiwak, s.f.).

6.4. VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS

La ventaja competitiva, por ejemplo, del Spiwak, es la ubicación, ya que Oscar Valdieso, gerente de mercadeo del hotel, asegura que es el único hotel de gran cadena en el norte más cercano al aeropuerto, además, está justamente en el medio del centro comercial Chipichape.

6.5. PERFIL DE LOS CLIENTES Y USUARIOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Los clientes de este tipo de hoteles se diferencian entre los siguientes:

- **Los turistas:**

Buscan conocer la ciudad, estar cerca al centro o de los lugares emblemáticos, quieren un buen servicio de buffet, valoran mucho la piscina en el hotel y que se hagan eventos como conciertos o que haya juegos para los niños, entre otros.

- **Los ejecutivos:**

Son quienes tienen al hotel como punto de negociaciones o de conferencias. Estos buscan que haya cenas con mucha elegancia, que hayan licores de alta categoría y una atención especial con requerimientos como buen wifi, buen video beam y demás recursos importantes para llevar a cabo las reuniones empresariales.

- **Los de los eventos sociales:**

Por otro lado, hay clientes que les gusta acudir a estos hoteles para hacer despedidas de soltero, cenas de grado, cumpleaños, baby showers, entre otros eventos, ya que encuentran en los hoteles un sitio idóneo y ameno para pasar el tiempo con conocidos, amigos y familiares.

6.6. GUSTOS Y PREFERENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

A los clientes en general les gusta que el hotel tenga varias estrellas porque consideran que es un respaldo importante y es un indicio de calidad, buen servicio al cliente, de higiene y comodidad.

Los clientes por lo general consideran que eligen a los hoteles de grandes cadenas sobre plataformas como Airbnb dependiendo de con quién viajan y la razón por la que viajan. Algunas personas como el profesor Gudziol viajan a hoteles de grandes cadenas cuando son razones laborales (o académicas en su caso), ya que uno de los incentivos es que es patrocinado por los organizadores del evento y obtienen tarifas de \$0 pesos o con un gran porcentaje de descuento, pero él afirma que en casos donde va por su cuenta, le gusta “hacer rendir su bolsillo”.

Emily Gallego, también docente de la Universidad Icesi, dice que cuando va con amigos, con su novio o sus hermanos, ella es muy sencilla y prefiere habitaciones de Airbnb. Sin embargo, cuando viaja con su madre, si prefiere un hotel de gran cadena ya que siente que hay más atención en el caso de que sea necesario, hay más

probabilidad de que sea cómodo para su madre y no debe caminar mucho con ella para encontrar comida.

En síntesis, de acuerdo también a Sebastián Mejía, Juan Diego Aramburo y Camila Enciso, lo que más les gusta, es que encuentran en los hoteles de grandes cadenas una propuesta integral, en donde hay diversos servicios según los gustos de los diferentes clientes; algunos valoran que haya gimnasio, otros que tenga buena infraestructura de internet, servicio a la habitación, piscina, sauna, turco, spa, lavandería, bar, discoteca inhouse, zonas de recreación para niños, vista al mar, etc.

6.7. RAZONES DE COMPRA

Las razones de compra son principalmente las de comodidad, de atención al cliente y los servicios que ofrece el hotel. Como se analizó en las encuestas realizadas en la muestra de 138 clientes de grandes cadenas, para el 51% de ellos la comodidad es la característica más importante al momento de elegir un hotel, seguido por los servicios que ofrecen, en comparación con los otros tipos de hoteles, con un 43% de elección. Finalmente, el 4% votó por la atención al cliente como factor determinante en el proceso de decisión de compra.

6.8. SELECCIÓN Y PREFERENCIA

Esto depende mucho del cliente, ya que, por ejemplo, para el entrevistado Juan Antonio Gudziol, el voz a voz es muy importante. Él cree más en el voz a voz de la gente que en la publicidad, ya que él cuestiona: “¿cuándo le pones cuidado a

publicidad de un hotel? Cuando vas a ir; el resto del tiempo no tanto”, la publicidad, por ejemplo, tiempo atrás que salía mucho sobre viajar a Aruba probablemente no fue tan efectiva, ya que él asegura que solo cuando estamos prontos a viajar es que entramos en alerta perceptual, pero si no tenemos en nuestro radar el viajar a Aruba, es poco probable que nos interese por el hotel que esté en esa zona geográfica.

Por otro lado, Emily Gallego cree que la publicidad es efectiva en el proceso de decisión de compra siempre y cuando sea para temas de recordación, ya que, ella pone de ejemplo a Trivago y su efectiva estrategia de comunicación para hacer que la marca tuviera más awareness en el mercado.

Camila Enciso opina que le parece que es efectiva la publicidad en el proceso de selección cuando se muestran videos de la experiencia en el hotel, de las habitaciones, los baños, el restaurante, etc, pero que, si es solo un banner estático con el nombre del hotel, no es muy llamativo. Sebastián Mejía por su parte, cree que son más efectivas las tácticas de cupones como Groupon que hacer publicidad en youtube, televisión y demás, ya que él cree que es un llamado a la acción más efectivo, porque incita al cliente a comprar el cupón por su bajo precio y así, es muy probable que se fidelice a un cliente. Para Juan Diego Aramburo, las opiniones de google, de tripadvisor y las estrellas que posee el hotel son el mejor indicio de cómo sería su experiencia si hiciera uso de los servicios en éstos.

7. METODOLOGÍA

7.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Además de las entrevistas a profundidad mencionadas anteriormente, se realizará una investigación cuantitativa contemplada en encuestas. Así mismo, el tipo de investigación cuantitativa será la descriptiva, ya que se busca especificar propiedades, características y perfiles de las personas, grupos o comunidades. En este caso, se busca descifrar las preferencias de los clientes frecuentes de las grandes cadenas hoteleras.

7.2. DISEÑO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una encuesta de 16 preguntas. La mayoría de estas se hicieron mediante una escala cuantitativa Likert en la que 1 era estar completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo, para así obtener los resultados de preferencia de los clientes habituales de grandes cadenas hoteleras.

Para lograr que los resultados fueran realmente de clientes de grandes cadenas, en la pregunta 2 se realizó una pregunta filtro para que quienes no eran clientes de este tipo de hoteles no tuvieran que continuar llenando la encuesta.

7.3. FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS

La fuente de los datos es de índole primaria, dado que fueron obtenidos por nosotros mismos (en el papel de investigadores) de una muestra representativa de 138 personas de la población de la ciudad de Cali.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la herramienta de encuestas de Google, posteriormente, los resultados obtenidos fueron tabulados en los softwares Excel y SPSS para la posterior realización de su análisis.

7.4. POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Población: Clientes de hoteles de grandes cadenas hoteleras de Colombia.

Tipo de población: Infinita

Tamaño de la muestra:

Utilizamos la fórmula estadística para calcular la muestra de una población infinita (desconocida) con un nivel de confianza de 95% y una probabilidad esperada y de fracaso de 50%

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.9 \times 0.1}{0.05^2} = 138 \text{ clientes}$$

8. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

8.1. MODELO DEL CUESTIONARIO

La siguiente encuesta se realiza con el objetivo de determinar la Orientación del Mercado hacia el Sector Hotelero en Colombia en hoteles de grandes cadenas. Este es un trabajo de tesis de pregrado para el área de Mercadeo.

Edad: _____ años

1. ¿Ha utilizado hoteles de grandes cadenas?

A) Sí

B) No

2. ¿En qué momentos decide contratar el servicio de una gran cadena hotelera?

A) Recreación

B) Trabajo

C) Eventos sociales

D) Otro _____

3. ¿Cuál o cuáles son las características más importantes al momento de elegir un hotel?

A) Atención al cliente

B) Comodidad

C) Servicios que ofrece

D) Otro _____

4. ¿Cada cuánto contrata el servicio de hotel?

- A) Anualmente
- B) Semestralmente
- C) Trimestralmente
- D) Mensualmente
- E) Ocasionalmente

5. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿considera usted importante el trato brindado por los empleados del hotel?

1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo

6. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿Considera que sus opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta para el mejoramiento de los servicios del hotel?

1 Completamente	2	3	4	5 Completamente
--------------------	---	---	---	--------------------

en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	de acuerdo

7. ¿Después de haber tomado el servicio de hotel, estos, se han preocupado por llamar o contactarle para una evaluación del servicio?

- A) Sí
- B) No
- C) Algunas veces

8. ¿Cuando ha regresado a un hotel, siente que ellos renuevan de manera periódica sus ofertas de servicios que pueden ser atractivos para los clientes?

- A) Sí
- B) No
- C) Algunas veces

9. Del 1 al 5, siendo 1 Muy insatisfecho y 5 Muy satisfecho, ¿cuál es su grado de satisfacción en general después de haber tomado el servicio de grandes cadenas hoteleras?

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

10. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿percibe el mismo nivel de atención al cliente en todas las áreas del hotel?

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

11. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿considera que hay una coherencia en las promesas que se dan en la comunicación publicitaria del hotel y en lo que realmente ofrecen en sus servicios y/o productos?

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

12. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿escoge el servicio de grandes cadenas hoteleras sobre hoteles de menos cantidad de estrellas por el servicio que ofrecen?

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

13. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿si voy a otra ciudad en donde esté el hotel de gran cadena que ya he usado, lo preferiría sobre los otros?

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

14. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿relaciona el precio de cada hotel con el servicio y atención al cliente que ofrece el hotel?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

15. Del 1 al 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿considera que la calidad del servicio del hotel es uno de los factores de decisión para escogerlo?

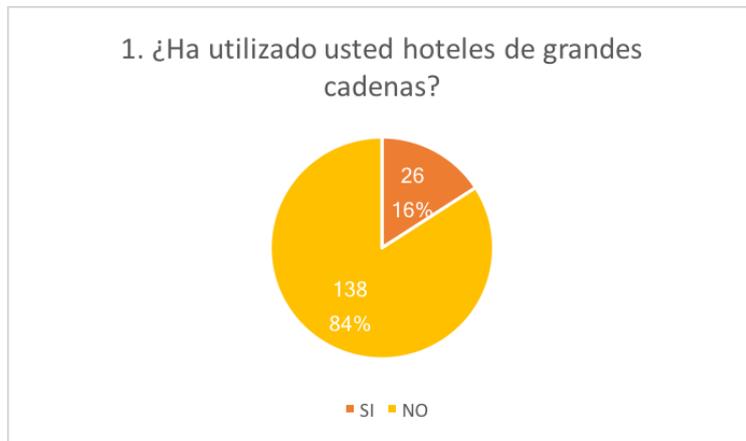
1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo

16. Del 1 al 5 siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo, ¿qué tan importante considera que es la publicidad que ve de hoteles en televisión, youtube, banners, etc en su proceso de decisión de compra?

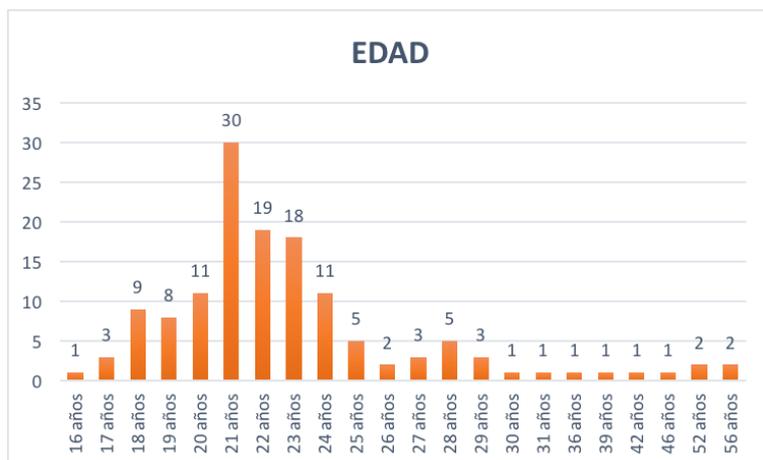
1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo

8.2. TABULACIÓN, ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Primero, se realizó una pregunta filtro con el fin de identificar quienes eran clientes de grandes cadenas de hoteles, para así, poder continuar con el resto de la encuesta. El 84% son clientes (138 personas) y el 16% no lo son.



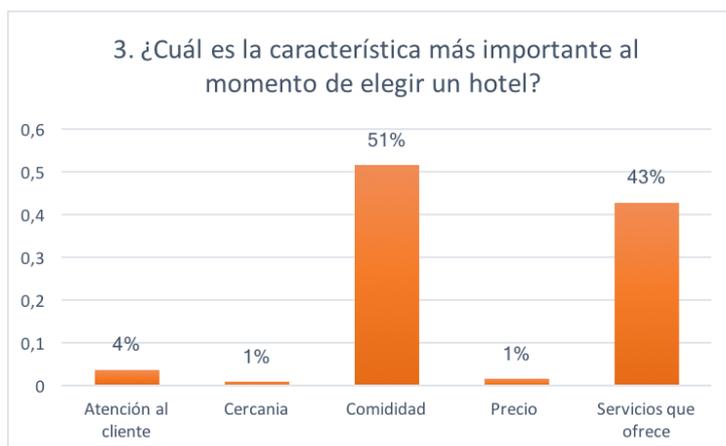
La mayoría de nuestros encuestados está en el rango de edad entre los 18 y los 25 años, sin embargo, tenemos encuestados entre los 16 y los 56 años.



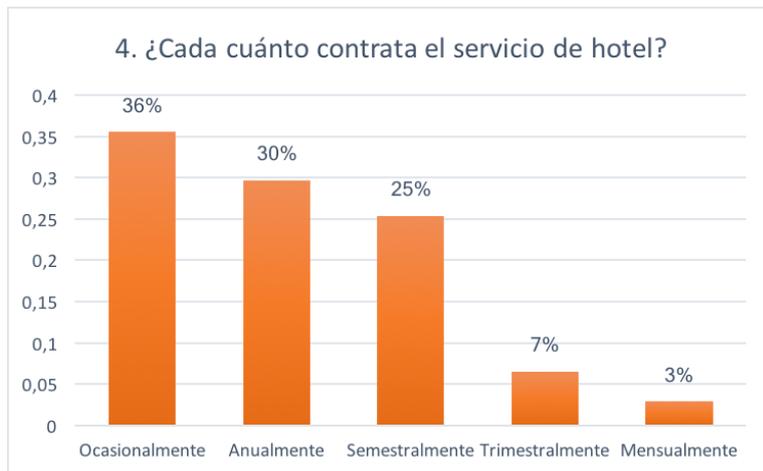
El 81% de los encuestados decide contratar grandes cadenas hoteleras con fines recreativos, el 9% por eventos sociales, seguido del 7% por trabajo y el 2% por vacaciones.



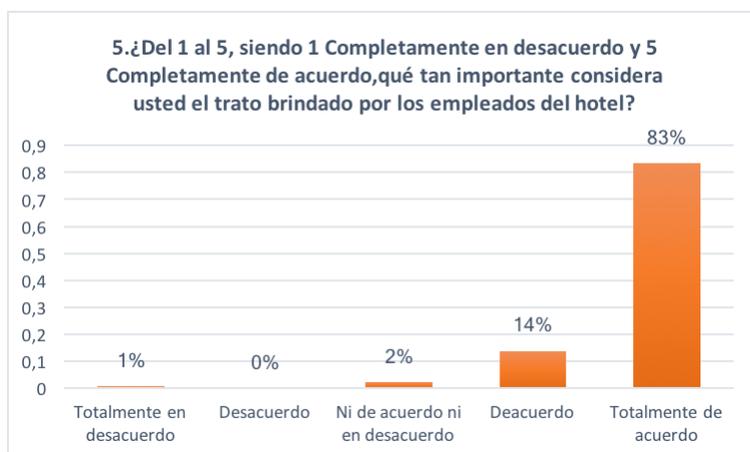
Para los consumidores de grandes cadenas hoteleras, la comodidad, con un 51%, es la característica más importante al momento de elegir un hotel, seguido por los servicios que ofrece con un 43%



En cuanto a la frecuencia, el 36% de los encuestados contratan servicio de hotel ocasionalmente, es decir, de vez en cuando, no es una actividad la cual tenga un tiempo estipulado. El 30% de los encuestados realizan compra de hotel anualmente y el 25% lo hacen semestralmente.



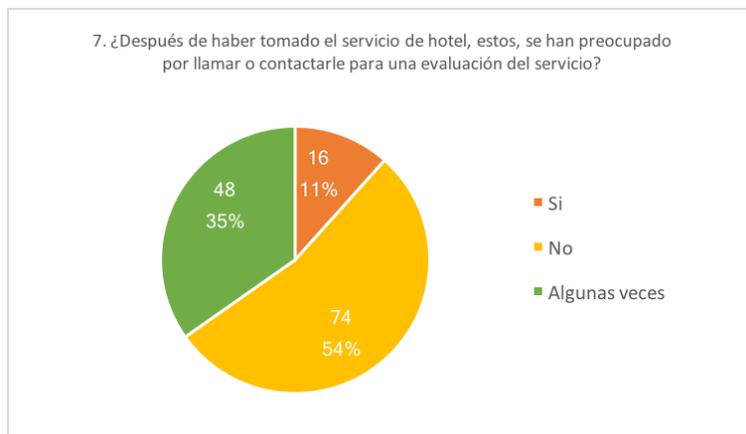
Para el 83% de los clientes es sumamente importante el trato brindado por los empleados del hotel, seguidos de un 14% que también lo consideran importante.



El 38% de los encuestados consideran que sus opiniones no son relevantes para el mejoramiento de los servicios del hotel. El 33% consideran que sí son tenidas en cuenta y el 13% dice que no son tenidas en cuenta. Debido a lo anterior, podemos sacar la conclusión de que la mayoría de los clientes consideran que sus opciones no son tenidas en cuenta para el mejoramiento del hotel.



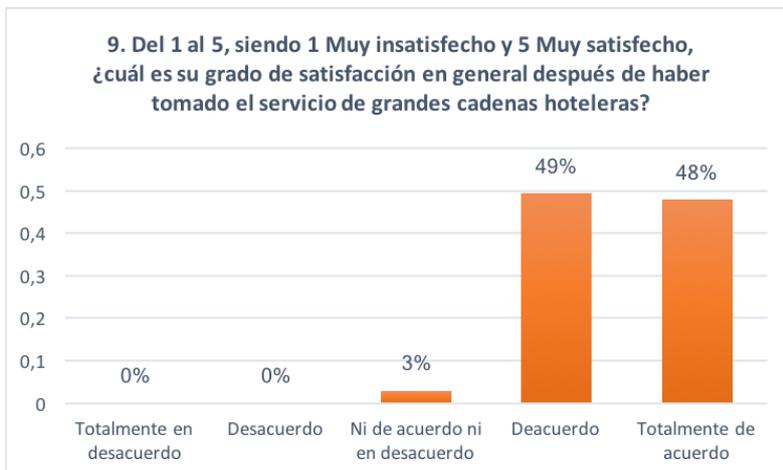
El 54% de los clientes dicen que los hoteles no se han preocupado por llamar o contactarse con ellos para la calificación del servicio y el 35% dice que solo se ha hecho algunas veces.



El 46% de las personas dicen que algunas veces los hoteles renuevan su oferta de servicios cuando regresan en una segunda ocasión y el 32% dicen que no notan cambio alguno en la oferta de servicios entre sus visitas.



El 97% de los encuestados están satisfechos y totalmente satisfechos con el servicio en general prestado por las grandes cadenas.



En general se puede decir que la mayoría de las personas percibe que el nivel de atención al cliente es el mismo en todas las áreas del hotel y el 20% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.



El 55% de los encuestados están de acuerdo con que hay coherencia entre lo que se comunica en publicidad y lo que realmente ofrecen los hoteles, seguido del 27% que están totalmente de acuerdo.



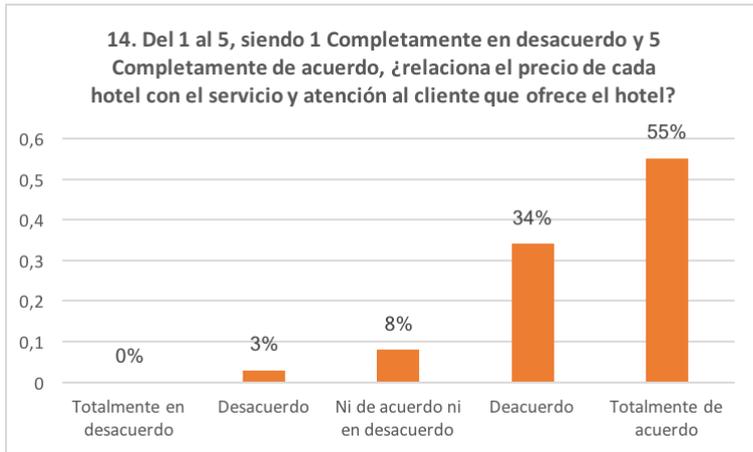
El 73% de los encuestados escogen qué tan bueno es el servicio del hotel sobre el número de estrellas que tiene.



La mayoría de los clientes (80%) se quedarían con la cadena de hotel que ya ha usado antes en los diferentes países o ciudades a los que viaje.



El 89% de los encuestados consideran que el precio de cada hotel se relaciona con el servicio y atención al cliente que ofrecen.



El 95% de los encuestados consideran que la calidad del servicio del hotel es uno de los factores de decisión al momento de la compra.



El 65% de los encuestados considera que es muy importante la publicidad sobre el hotel para la decisión de compra y el 13% considera que no es un factor de gran relevancia.



8.3. Síntesis analítica de los resultados de la encuesta

La encuesta se realizó a 164 personas, de las cuales 138 de ellas, son consumidores de hoteles de grandes cadenas. Son personas en un rango aproximado de edad entre los 18 y los 25 años. A partir de las respuestas encontradas se pueden concluir muchos aspectos. Lo primero, es que es estas personas quedan muy satisfechas con el servicio en general prestado por las grandes cadenas y este es uno de los factores relevantes de decisión de compra. Contratan el servicio de hotel en su mayoría de manera ocasional y anual, con mayor frecuencia para la recreación, siendo la comodidad la característica más importante al momento de elegir un hotel.

También, consideran que es muy importante el servicio al cliente y afirman que el nivel es muy alto en todas las áreas que se ofrecen dentro del hotel al momento de su estadía, aunque cuando se van a presentar opiniones y sugerencias, en ocasiones, éstas, no son muy tenidas en cuenta para el mejoramiento de los servicios prestados, además, no se preocupan por realizar un servicio post-venta, ya que en su mayoría no son contactados o tan solo han sido contactados alguna vez para dicho servicio.

Otro hallazgo importante, es que la mayoría de las personas encuestadas prefieren un hotel por el servicio prestado y no tanto por el número de estrellas que dice tener, es decir, se centran más en sus experiencias u opiniones de otras personas sobre el servicio de los hoteles y asimismo, lo escogen. Por otro lado, los clientes prefieren quedarse con la cadena de hoteles que ya conoce, es decir, si viajan a una ciudad o país en donde la cadena tenga funcionamiento, la prefieren sobre cualquier otra.

Consideran el precio como una variable directamente relacionada con el servicio y la atención al cliente del hotel. Es decir, en cuanto mayor sea el precio, mejor serán los servicios prestados por el hotel y viceversa. Por último, en cuanto a la comunicación publicitaria de los hoteles, los entrevistados consideran que es acorde con los servicios que ofrecen, además, que la publicidad vista por los consumidores en televisión, youtube, banners, entre otros, es un factor relevante en la decisión de compra.

9. CONCLUSIONES

- Las estrategias que utilizan los hoteles de grandes cadenas deben estar principalmente enfocadas al cliente, se deben tener en cuenta sus opiniones; Aun cuando muchas personas afirman que se sienten satisfechos con el servicio recibido en hoteles de grandes cadenas, una gran proporción (89%) afirma que regularmente o nunca han sido contactados por el hotel para saber cómo fue su experiencia. Del mismo modo, es necesario siempre preguntarles sobre el servicio post-venta, lo anterior, con el fin de mejorar y tener siempre lo mejor para el cliente.

- Al momento de escoger una gran cadena hotelera los factores más importantes para los clientes es la comodidad y los servicios que ofrecen, esto es porque las personas que deciden contratar el servicio de gran cadena hotelera esperan que tengan piscina, bar, discoteca, alimentación completa, entre otros servicios que hacen que su estadía sea de gran placer y comodidad.
- La ventaja competitiva de las grandes cadenas hoteleras es la orientación al cliente y la ventaja comparativa de cada cadena hotelera, por ejemplo, para el hotel Spiwak Cali, es la ubicación, ya que es el único que está cerca del aeropuerto.

10. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar la orientación del mercado en todas las áreas funcionales del hotel, pero también de cualquier otra empresa. En los hoteles debe hacerse más énfasis por ser un establecimiento en el que hay mucho trato con el cliente y porque se ofrecen diferentes servicios.

Hay que tener en cuenta que estamos en el auge de la era tecnológica y cualquier opinión de la experiencia que dejan los clientes en Google, Facebook, Tripadvisor y demás medios, cuenta mucho en la reputación del local.

Por lo anterior, no debería obviarse ni dejar pasar preguntarle a cada cliente cómo se sintió, para que, con esa información de primera mano, se logren hacer los cambios pertinentes de manera oportuna para lograr una alta satisfacción para los próximos clientes que se alojarán en el establecimiento.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Álvarez, Y. (2014). *La orientación al mercado en el sector turístico con el uso de las herramientas de la web social, efectos en los resultados empresariales* (Tesis doctoral). Universidad de Cantabria, Santander.

Bucheli, A., Vargas, A., Restrepo, D., Eraso, I., Martínez, E. y Romero, S. (2013). *Estudio de la utilización del marketing digital en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá. (Cartilla)*. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, D.C. Colombia.

Cámara de Comercio Bogotá (2018). *En seis años el PIB del turismo creció 24%*.

Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Noticias/2018/Marzo-2018/En-seis-anos-el-PIB-del-turismo-crecio-24>

Coban, G., & Eren, D. (2017). *Internal Marketing and Firm Performance in Hotel Businesses: The Role of Market Orientation*. (Article). Veli University, Nevsehir.

Erdem, B., Gul, K., & Gul, M. (2013). *The Relationship between Market Orientation, Innovation Orientation and Firm Performance: A Research in Four and Five Star Hotels in Ankara*. (Article). Balıkesir University, Balıkesir.

Escamilla, M., & Duque, E. (2011). *Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros*. (Tesis doctoral). Universidad Libre, Cali.

Erevenue. (2016). *36 tipos de clientes en hoteles*. Recuperado de:

<https://erevenuemasters.com/blog/36-tipos-de-clientes-en-hoteles/>

Fuentes, P. (2010). *La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing*. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia.

García, N. (s.f.) *Características de los establecimientos hoteleros*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/kilc2206f4/caracteristicas-de-los-establecimientos-hoteleros>

Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). *Market orientation practices and effects on organizational performance: Empirical insight from Malaysian hotel industry*. (Article). Universiti Utara Malaysia.

Hinojosa, V. (2018). *Tendencias del sector hotelero para 2018*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/125914_tendencias-sector-hotelero-2018.html

Hinson, R., Abdul-Hamid, I., & Ellis, C. (2016). *Investigating market orientation and positioning in star-rated hotels in Ghana*. (Investigation paper). University of Ghana, Accra.

Hosteltur (2018). *La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html

Lázaro, F. (2015). *4 estrategias de innovación en hoteles*. Recuperado de: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/4-estrategias-de-innovacion-en-hoteles/>

Lončarić, D., & Gjurašić, M. (2018). *Internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry- A literature review*. (Article). University of Dubrovnik, Opatija.

Martín, E. (2003). *Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España.

Parra, I. (2015). *Orientación al mercado e innovación, como fuentes de ventaja competitiva: análisis del sector hotelero establecido en Ciudad Juárez*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez, Ciudad Juárez.

Revfine (2019). *Hotel Technology Trends: 11 Upcoming Innovations in 2019 and Beyond*. Recuperado de: <https://www.revfine.com/hotel-technology/>

Revista Dinero, (2017). *Una docena de nuevos hoteles se estrenará en medio de la desaceleración*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-la-industria-hotelera-en-colombia-con-respecto-a-la-economia/251036>

Revista Dinero (2018). *Turismo: la prometedora industria que no contamina*.

Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>

Ruizalba, J. et al. (2014). *Internal market orientation: An empirical research in hotel sector*. (Article). Universidad de Málaga, Málaga, Spain.

Santos L., Vásquez R., & Álvarez L. (2002). *La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: Antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales*. (Artículo). Universidad de Oviedo, Oviedo, España.

Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. (Trabajo de doctorado). Universitat Oberta de Catalunya, Cataluña, España.

Spiwak (s.f.) *Hotel en Cali Spiwak*. Recuperado de: <https://www.spiwak.com>

Vargas, A. (2018). *La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html

Vázquez, M., Cossío, F. & Revilla, M. (2016). *Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say?* (Journal of Business Research). Universidad de Sevilla, Sevilla, Spain.

Vrsalovic, D. (2017). *Airbnb, ¿es una verdadera amenaza para la Hotelería Mundial?*

Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/airbnb-una-verdadera-amenaza-la-hoteleria-mundial/>

Ynzunza, C., Izar, J. (2013). *Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional*. (Artículo). Universidad Tecnológica de Querétaro