



**IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO EN EL SECTOR HOTELERO  
DE LA CIUDAD DE CALI**

**AUTOR(ES)**

ISABELLA ESPINOSA GONZALEZ

DANIELA VACA CASTAÑEDA

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

ORIETHA EVA RODRIGUEZ VICTORIA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2019

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen	3
Abstract	<b>3</b>
1. Planteamiento de la investigación	<b>4</b>
1.1 Antecedentes	4
1.2 Justificación y viabilidad	5
<b>1.3 Delimitación</b>	<b>6</b>
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo general	7
<b>2.2 Objetivos específicos</b>	<b>7</b>
3. Marco de referencia	7
3.1 Marco teórico	8
3.2 Marco teórico	10
<b>3.3 Marco legal</b>	<b>13</b>
<b>4.Estado del arte</b>	<b>15</b>
4.1 La orientación del mercado: Antecedentes y componentes	15
4.2 Tipos de orientación del mercado	16
4.3 La orientación de mercado en las empresas	18
4.4 Medición de la orientación de mercado	19
4.6 Estudios sobre orientación del mercado	24
<b>4.7 Estudios sobre orientación del mercado en el sector hotelero</b>	<b>27</b>
5. Ambiente competitivo	<b>30</b>
5.1 Situación del mercado hotelero a nivel mundial	30
5.2 Características del mercado hotelero (establecimientos)	32
5.3 Componentes del sector hotelero.	33
5.4 Tipos de clientes atendidos por el sector hotelero.	35
5.5 Ingresos y rentabilidad de los establecimientos hoteleros.	36
5.6 Estrategias y tácticas utilizadas por el sector hotelero en el mundo.	37
6. Ambiente competitivo en Colombia.	<b>39</b>
6.1 Orientación al mercado, estrategias y tácticas utilizadas por el sector hotelero en Colombia.	39
6.2 Factores claves del éxito	40

6.3	Presentación de hoteles, imagen de marca, características, ventajas y desventajas.	42
6.4	Ventajas competitivas y comparativas.	44
6.5	Perfil de los clientes y usuarios de los diferentes tipos de establecimientos hoteleros.	45
6.6	Gustos y preferencias para la selección de establecimientos hoteleros.	47
6.7	¿Cuáles son las razones de compra?	48
6.8	¿Cómo seleccionan y porque lo prefieren?	49
7.	Metodología	<b>49</b>
7.1	Tipo de investigación	49
7.2	Diseño y método de investigación	50
7.4	Población y tamaño de la muestra	51
8.	Diseño del cuestionario	<b>52</b>
8.1	Modelo del cuestionario	52
8.2	Tabulación, análisis y resultados de la encuesta	56
8.3	Síntesis analítica de los resultados de la encuesta	68
	<b>Conclusiones</b>	<b>70</b>

## **Resumen**

El siguiente estudio tiene como objetivo general conocer la influencia e impacto que tienen los diferentes tipos de orientación del mercado en hostales y pequeños hoteles de la ciudad de Cali. Como resultado de la investigación, se encontró que los nuevos viajeros tienen diferentes gustos y preferencias a la hora de realizar un viaje, así mismo, que existen una estrecha relación entre el tipo de viaje que van a realizar y el tipo de hospedaje y servicios que prefiere. Es por esto que la orientación hacia el cliente es una de las estrategias clave que deben tener en cuenta los establecimientos hoteleros para atraer nuevo público; por medio de la creación de espacios y servicios adecuados que satisfagan las necesidades de estos y que finalmente se logre un engagement con estos.

## **Abstract**

The general objective of the following study is to know the influence and the impact that the different types of market orientation have on hostels and small hotels in the city of Cali. As a result of the research, it was found that new travelers have different tastes and preferences when planning a trip, likewise, there is a close relationship between the type of trip they are going to make and the kind of lodging and services they prefer. This is why customer orientation is one of the key strategies that hotel establishments must take into account in order to attract new audiences; through the creation of adequate spaces and services that meet their needs and that finally achieve an engagement with them.

**Palabras clave:** Orientación de mercado, engagement, servicios, consumidor, estrategia.

**Key words:** Market orientation, engagement, services, customer, strategy.

## **Listado de tablas**

Gráfica 1. Edad .....	57
Gráfica 2. Género .....	57
Gráfica 3. Ocupación .....	58
Gráfica 4. Motivo más frecuente de viaje .....	58
Gráfica 5. Frecuencia de viaje .....	59
Gráfica 6. Época del año en que prefiere realizar sus viajes .....	59
Gráfica 7. Con quien realiza sus viajes .....	60
Gráfica 8. Cómo escoge el siguiente destino turístico .....	60
Gráfica 9. Preferencia de hospedaje .....	61
Gráfica 10. Importancia del tipo de hospedaje según el tipo de viaje .....	62
Gráfica 11. Preferencia medios de reserva .....	63
Gráfica 12. Factor más importante a la hora de escoger un establecimiento hotelero .....	64
Gráfica 13. Servicios adicionales más importantes .....	64 y 65
Gráfica 14. Disposición a pagar en pequeños hostales .....	66
Gráfica 15. Disposición a pagar en hostales .....	66
Gráfica 16. Relevancia de comentarios y calificaciones en las página y aplicaciones de reserva .....	67

## **1. Planteamiento de la investigación**

### **1.1 Antecedentes**

En los últimos años, el turismo y la industria hotelera a nivel mundial han venido experimentando grandes cambios, gracias a la globalización del mercado, y a las diferentes tendencias de viaje que han adoptado los seres humanos. Colombia, es uno de los países que ha experimentado estos cambios, en donde, gracias a la firma del tratado de paz con las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) y el incremento de la inversión por parte del gobierno, el país ha empezado a proyectar una imagen diferente a nivel internacional y de esta manera, el turismo y el sector hotelero han empezado a ocupar un lugar importante en la economía. Esto se evidencia, con el aumento en la llegada de extranjeros no residentes en el 2018, debido a que, tuvo un crecimiento de más del 35% en comparación con el 2017 (MinCIT, 2018). Así mismo, el DANE, anunció un aumento en la ocupación hotelera, y un incremento de los ingresos reales del 9% en relación al 2017 (DANE, 2018).

Por otro lado, las nuevas tendencias de viajes también han tenido un gran auge en el país, pues se ha evidenciado un alto crecimiento de establecimientos hoteleros tipo hostel y pequeños hoteles. Esto se debe principalmente a los cambios de preferencias en el consumidor, que buscan opciones más flexibles (relajadas) y experiencias a la hora de planear un nuevo viaje. De acuerdo a esto, el sector hotelero ha tenido que adaptarse a estos nuevos

cambios por medio de diferentes estrategias orientadas al mercado, que les permite conocer diferentes aspectos de los consumidores, como las razones de viaje y cuales son sus expectativas con los lugares de hospedaje; de esta manera, los hoteles podrán brindar un servicio al cliente mucho más personalizado y adaptado a lo que realmente buscan los viajeros.

## **1.2 Justificación y viabilidad**

El sector turístico y hotelero en Colombia, han venido experimentando grandes cambios a lo largo de los últimos 10 años, uno de ellos es el gran aumento de extranjeros en el país, pues, el número de turistas extranjeros pasó de 2,6 millones en 2010, a 6,5 millones en lo que se lleva del año, como lo nombró la ministra de industria y comercio María Lorena Gutiérrez (Revista DINERO, 2018). Esto ha generado que aumente el 1% de habitaciones ocupadas en el país y así mismo que el sector hotelero se convierta en uno de los motores más importantes de la economía colombiana. De acuerdo a la revista Dinero, la inversión extranjera directa en comercio, aumentó un 52,4% en 2017 y tuvo un aporte de US\$297 millones en el primer trimestre de 2018, por consiguiente, también hubo un aumento de la participación del turismo con un 6,9% en el PIB.

Con base a lo anterior, se puede evidenciar que Colombia ha tenido un crecimiento significativo en el sector, lo que implica que aumente su competencia y se vuelva más dinámico el mercado. El sector tendrá que enfrentarse a consumidores mucho más globalizados, con expectativas y necesidades más altas y claras, lo que hace que, el proceso

de decisión de compra y selección sea mucho más complejo, y se tengan en cuenta factores como: la calidad, el servicio al cliente y el servicio pre y post venta. Lo anterior, obliga a que dichos establecimientos, hoteles y hostales, se vean en la necesidad de desarrollar, modelos de orientación estratégica que les permita sobresalir en tan concurrido mercado.

Gracias al constante cambio que presenta el sector hotelero y los consumidores es que se hace relevante la orientación al mercado, debido a que es a través de esta, que dichos establecimientos pueden generar ventajas competitivas y comparativas, al conocer las cambiantes necesidades de sus clientes, y así, poder reestructurarse y brindarles un mejor servicio más personalizado y una mejor experiencia, que agregue valor al cliente.

### **1.3 Delimitación**

La investigación se realizará en el periodo comprendido entre el segundo semestre de 2018 y segundo semestre de 2019, en el sector hotelero de Cali - Colombia; específicamente en pequeños hoteles y hostales ubicados en la zona norte y sur de la ciudad. Con el fin de cumplir los objetivos de la investigación, se tendrán en cuenta como objetivo de investigación los gerentes y usuarios de esta clase de hospedaje.



## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Conocer la influencia e impacto que tienen los tipos de orientación del mercado en hostales y pequeños hoteles de la ciudad de Cali.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Conocer la conformación y las características del mercado.
- Identificar las estrategias que utilizan los hostales y pequeños hostales para crear ventajas competitivas y ventajas comparativas.
- Identificar las preferencias, razones y motivaciones de los usuarios de este tipo de establecimientos.

## **3. Marco de referencia**

### **3.1 Marco teórico**

Los grandes cambios en las preferencias de los consumidores, el desarrollo de nuevas tecnologías y las nuevas tendencias de viaje, han generado un gran cambio en el sector hotelero a nivel mundial. Actualmente, el comportamiento de dicho sector, es muy variable y cambiante, es por esto que, dicha industria debe estar en la constante búsqueda de ventajas competitivas que les permitan ofrecer las mejores experiencias a sus consumidores, por medio de un buen servicio al cliente y de diferentes características, como el ambiente y la hospitalidad. La orientación al mercado, es una de las estrategias clave para generar dichas experiencias, ya que su principal objetivo es recopilar información esencial basada en las nuevas necesidades de los clientes para finalmente brindarles un servicio más personalizado que cree valor para el consumidor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha identificado que las organizaciones pueden poseer tres tipos de orientación de mercado estratégica: Orientación hacia al cliente, orientación competitiva y orientación tecnológica. Las cuales, dependiendo de las necesidades, objetivos y entorno de cada empresa, tienden a tener mayor o menor relevancia en la creación de valor para el cliente y en la innovación de productos o servicios.

“Las empresas con un mayor grado de orientación al mercado, al encontrarse permanentemente inmersas en un proceso de búsqueda de necesidades latentes pendientes de satisfacer y de vigilancia de los esfuerzos de la competencia por satisfacerlas, desarrollan una habilidad especial para anticipar esas necesidades y lanzar nuevos productos o servicios o introducir modificaciones precisas en sus productos antes que sus competidores” (Olavarrieta y Friedman, 1999).

La orientación del mercado necesita de diferentes herramientas para la adquisición de información tanto de la industria, como de sus clientes, para ello, se sirve de las bases de datos y la tecnología. La vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva, son un conjunto de acciones encaminadas a la identificación, obtención, procesamiento y al análisis e interpretación de datos para la toma de decisiones y la proyección estratégica sobre la industria hotelera y sus competidores (Rev. Investig. Desarrollo, 2017). A través de estas, se pueden obtener datos e información del sector, tanto de su evolución, como de sus competidores en tiempo real, es allí, donde radica la importancia, ya que toda la información adquirida se convierte en oportunidades para desarrollar ventajas competitivas al conocer las tendencias, las amenazas y oportunidades que les permiten modificar sus servicios, y estos estén más acorde a las necesidades cambiantes del consumidor que ya han experimentado los mercados internacionales.

Para maximizar la utilidad de estas herramientas, es primordial que estén manejadas por un personal capacitado, que le brinde la importancia necesaria. La capacitación del personal en el sector hotelero, es otro de los factores importantes a la hora de generar una diferenciación que agregue valor al servicio. Un empleado bien capacitado y motivado, va a dar su mejor esfuerzo por atender a su cliente y que este, adquiera una experiencia positiva y una sensación de tranquilidad, ya que para el cliente, es muy difícil conocer el nivel de calidad de un servicio antes de ser adquirido.

En el desarrollo de la ventaja competitiva y la creación de valor para el cliente , es fundamental tener en cuenta dos procesos y herramientas del mercadeo, la innovación y el marketing experiencial. La innovación es un proceso de gestión empresarial, que tiene como propósito principal identificar oportunidades del mercado que conlleven a la introducción de nuevos productos, servicios y procesos o a la modificación significativa de los actuales productos y procesos de algunas empresas (Hidalgo, 2002). Por otro lado, el marketing experiencial, hace referencia a un enfoque del mercadeo centrado en la creación de experiencias de consumo inolvidables y estimulantes (Hosany y Witham, 2010) , que conecten al cliente con la marca y la empresa. De esta manera, el uso de estos conceptos serán fundamentales a la hora de crear estrategias innovadoras y rentables a largo plazo.

### **3.2 Marco teórico**

**Orientación de mercado:** Una organización que centra sus actividades en: 1) recopilar continuamente información acerca de las necesidades de los clientes y la capacidad de sus competidores; 2) difundir esa información en sus departamentos, 3) usar la información en la creación de valor para el cliente.

**Ventaja Competitiva:** Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

**Globalización:** Se refiere al cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente.

**Innovación:** Es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

**Turismo:** Es el fenómeno resultante de una red de impactos socioeconómicos, culturales y ambientales generado por el desplazamiento y permanencia temporal de personas que, teniendo entre otros motivos, la recreación y el descanso, visitan lugares que ofrecen bienes y servicios para la realización de actos particulares de consumo.

**Sector Hotelero:** Comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.

**Hostal:** Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones semi privadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

**Proceso de decisión de compra:** Las etapas por las que pasa el comprador para decidir la compra de productos y servicios.

**Marketing experiencial:** El marketing experiencial o mercadeo de experiencias es un estilo de mercadeo que se basa en provocar sentimientos y emociones en el consumidor para establecer una conexión con una marca de forma más profunda.

**Valor para el cliente:** La combinación única de beneficios que reciben los compradores previstos e incluye calidad, precio, conveniencia, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta.

**Gestión de las relaciones con el cliente (CRM):** El proceso general de crear y mantener relaciones rentables con los clientes aportando a los mismos niveles superiores de satisfacción y valor.

**Valor agregado:** Dimensión de la matriz de posicionamiento de venta al menudeo que alude a elementos como ubicación, rentabilidad del producto o prestigio.

**Servicio al cliente:** Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

**Servicio post venta:** Es el servicio que se le brinda al comprador de un producto en las semanas o los meses posteriores a la adquisición que concretó. De esta manera, el fabricante de dicho producto o su vendedor asisten al comprador en el uso del mismo o incluso pueden reparar eventuales fallas.

**Servicio pre compra:** Consiste en recolectar y elaborar toda la información posible y disponible del cliente, se extiende desde la localización del cliente hasta la planificación de la visita, pasando por la elaboración de un perfil, la calificación y programación de la visita.

### 3.3 Marco legal

El turismo y la industria hotelera colombiana se guían por diferentes normas y leyes que estructuran y rigen los establecimientos de comercio en los cuales están incluidas las diferentes modalidades de hospedaje, como lo son los hoteles y hostales.

- Ley 300 de 1996, Por la cual se expide la ley general de turismo y dictan otras disposiciones. Capítulo II: “ De los establecimientos hoteleros o de hospedaje. Artículos 78 a 83.
- Decreto 229 de 2017, según el Artículo 2.2.4.1.2.2. “Inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos de alojamiento y de hospedaje”. Para todos los los establecimientos de alojamiento y de hospedaje se denominará y clasificará conforme a lo establecido en la norma técnica sectorial NTSH 006, denominada "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos", incluida cualquier modificación y/o actualización realizada documento normativo. Parágrafo 1 y 2.
- Circular 004 de 2016 "Información sobre impacto del IVA en servicios"

- Decreto 297 de 2016 “Por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turísticos, establecida en el literal d) del artículo 481 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 55 de la Ley 1607 de 2012”. Parágrafo 2.
- Resolución 3860 de 2015: “Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales expedida por las Unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del denominado Turismo de Aventura y la Sostenibilidad Turística” que deroga las Resoluciones 0405 de 2014 y 0148 de 2015. Parágrafo 1.
- Decreto 1097 de 2014: "Por el cual se reglamenta la etapa previa de reclamación directa para ejercer la acción jurisdiccional de protección al consumidor de servicios turísticos o aéreos"
- Ley 1429 de 2010 "Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo"

#### **4.Estado del arte**

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



La naturaleza de las organizaciones varía según la industria y el mercado al que pertenecen. Estas variaciones se dan gracias a diferentes factores o variables, conocidas como antecedentes, los cuales están definidos como: un conjunto de factores organizacionales que afectan directamente el desarrollo de la estrategia de marketing (Kohli y Jaworski, 1990). Los antecedentes, se encuentran divididos en tres; el primero, antecedentes asociados con el equipo directivo (alta dirección), el segundo, la dinámica interdepartamental, y por último, los sistemas organizativos.

**Equipo Directivo:** El rol de la alta dirección es uno de los factores más importantes para fomentar el grado de orientación al mercado de una compañía. Esto se debe a que son la base de las empresas, en donde se forman los valores y creencias empresariales que se necesitan para desarrollar buenas estrategias basadas y dirigidas hacia el consumidor. Por otro lado, también es importante hacer énfasis en la capacidad que tienen los altos mandos a la hora de tomar nuevas decisiones y nuevos retos, en respuesta a los cambios en las necesidades de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990). Entre menos grado de rechazo, mejor serán los resultados, pues entre más rápido se identifiquen nuevas oportunidades, mayor será la posibilidad de desarrollar una oferta llamativa que cumpla las expectativas del consumidor.

**Dinámica interdepartamental:** Las buenas relaciones y una clara comunicación entre los diferentes departamentos de una organización, son clave para el buen desarrollo y funcionamiento de la misma. La alta gerencia debe desarrollar sistemas que permita a los trabajadores crear un ambiente laboral positivo, así mismo, un canal de comunicación claro para facilitar la difusión de información y la capacidad de respuesta entre los departamentos.

Por último, los sistemas organizativos, tienen como función principal mantener un orden lógico dentro de la compañía, pues deben ser integrales y no centralizados, con el fin de implementar o desarrollar estrategias en las que todos los miembros puedan participar, para así, aprovechar al máximo las habilidades de los integrantes del equipo y de la compañía. Adicionalmente, se debe contar con un sistema de recompensa que motive y premie el buen desempeño de los trabajadores.

#### **4.2 Tipos de orientación del mercado**

Existen tres tipos de orientación estratégica que las organizaciones pueden aplicar en el desarrollo de su negocio, esto, dependiendo del contexto y el entorno en el que esta se mueva. Orientación hacia el cliente, orientación competitiva y orientación tecnológica.

La orientación hacia el cliente consiste en el desarrollo de estrategias y actividades que están enfocadas en brindarles soluciones a los clientes en un corto plazo y en satisfacer las necesidades que estos presenten. Esto con el fin, de generar relaciones redituables a largo plazo con los clientes, que les permita obtener toda la información necesaria para tener un servicio más personalizado y así poder atender sus necesidades de una manera más eficiente, brindando a la compañía una ventaja competitiva. Este tipo de orientación es el más utilizado por las organizaciones, debido a la alta oferta y competitividad que presenta el mercado, y a que los consumidores cada vez son más exigentes, pues ya han probado el mercado

internacional, por ende, sus exigencias aumentan y la claridad en lo que buscan es mucho más específica.

Por otro lado, está la orientación competitiva, que consiste en desarrollar sus estrategias con el fin de aumentar sus ganancias a través de un segmento de mercado más grande que el de su competencia. Esto, lo consiguen por medio de la reducción de sus costos o de la modificación en sus precios. Esta estrategia va dirigida a los clientes que no están fidelizados con una marca o con productos determinados. Así mismo, se debe tener mucha precaución a la hora de implementar este tipo de estrategia porque puede llegar a darse una situación de competencia desleal. Por otro lado, también se podría generar una confusión de percepción en el consumidor al hacer estas modificaciones en sus precios, pues podrían pensar que la calidad bajó, o al ser barato, ser sinónimo de un mal producto.

Por último, y no menos importante se encuentra la orientación tecnológica, la cual como su nombre lo indica está enfocada en el uso de esta herramienta, con el fin de adquirir toda la información que en ella se encuentra. Manejar las bases de datos con toda la información de sus clientes es una práctica bastante delicada, ya que si no se maneja la información de una forma segura, ética y con fines profesionales, se puede llegar a infringir la ley. Hoy en día, todas las organizaciones hacen uso de esta herramienta, debido a que les brinda información real, actualizada y a muy bajo costo, pues les ahorra tiempo y dinero en investigaciones de campo. Así mismo, estas bases de datos al contener la información ya organizada y estructurada, le permite a las empresas realizar los análisis de manera más eficaz. Por otra parte, cabe resaltar que existen un sin número de bases de datos, y que estas

pueden variar dependiendo de los criterios de búsqueda de la empresa, que van de acuerdo a las necesidades que tenga la organización en el momento.

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

Años atrás eran pocas las empresas que tenían la oportunidad de hacer uso de información para poder desarrollar estrategias enfocadas en el consumidor, hoy en día, tanto grandes como pequeñas y medianas empresas se ven en la necesidad de crear estrategias orientadas al mercado, al encontrarse en un mercado tan saturado y competitivo que se encuentra en constante crecimiento.

Estas estrategias orientadas al mercado, les permite conocer realmente lo que los consumidores necesitan, para así, crearlo y poder ponerlo en el mercado, esto, con el fin de satisfacer dicha necesidad. Las empresas hoy en día, no venden lo que ellos produzcan, venden lo que el consumidor pida o necesite. Esta herramienta, como lo es la orientación al mercado no solo le permite a la empresa continuar siendo competitiva, si no que le brinda beneficios a largo plazo, a través de la fidelización de sus clientes, que se da por medio de relaciones más cercanas y de la confianza que la marca le brinde al consumidor.

Por otro lado, la globalización ha hecho que las empresas compitan a nivel internacional, y es gracias a esto, a que la orientación de mercado toma mayor fuerza y

relevancia para las organizaciones, ya que al tratar con consumidores globalizados, sus expectativas y necesidades van a variar en mayor proporción. Adicionalmente, conocer estas necesidades cambiantes le proporciona ventajas competitivas a las empresas con respecto a su competencia al estar a la vanguardia con dicha información.

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

En los últimos años, se han desarrollado diferentes tipos de escalas para medir el grado de la orientación al mercado de una empresa u organización, las cuales presentan diversas dimensiones de acuerdo a las definiciones y conceptos que presentan los diferentes autores sobre la orientación al mercado. En los años 90, se empezaron a desarrollar las primeras propuestas, en donde Narver y Slater en 1990, crean la primera escala de medición, la cual se nombró Escala “MAKTOR”. Tres años más tarde, por parte de Kohli, Jaworski y Kumar, se crea la escala “MRKOR” (Fernández, 2002).

La escala MKTOR, se basa en la definición de orientación al mercado de Narver y Slater: *“Es la cultura organizacional que crea de una manera más eficiente y efectiva los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para el cliente y en consecuencia un desempeño superior para el negocio”*. PONER REFERENCIA De esta manera, establecen que dicha escala de medición, cuenta con 15 ítems, que dan la base para medir los 3 componentes esenciales de la orientación al mercado: Orientación al cliente, Orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y los dos criterios de decisión empresarial: Enfoque a largo plazo y objetivo de rentabilidad.

La escala MARKOR (Market Orientation), cuenta con 20 ítems que miden: la generación de inteligencia, diseminación de inteligencia, capacidad de respuesta y la implementación de respuesta. De esta manera los autores miden la relación entre el grado de orientación y los resultados de la empresa. (Fernández, 2002).

### **Escala MKTOR<sup>151</sup>**

- 
1. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
  2. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
  3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.
  4. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
  5. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.
  6. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
  7. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
  8. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.
  9. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.
  10. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
  11. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
  12. La dirección regularmente discute las fortalezas/estrategias de los competidores.
  13. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.
  14. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
  15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.
- 

1

---

<sup>1</sup> Escala traducida y elaborada por BELLO, POLO Y VÁZQUEZ, op. cit, P. 206, a partir de NAVER Y SLATER, "The effect of market orientation", cit, pp. 20-35.

## Escala MARKOR<sup>157</sup>

---

### GENERACION DE INFORMACION SOBRE EL MERCADO

1. Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitarán en un futuro
2. Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mdo.
3. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes
4. Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad nuestros productos y servicios.
5. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)
6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.

### DISEMINACION DE LA INFORMACION EN LA EMPRESA

1. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.
2. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.
3. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.
4. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.
5. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.

### CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA

1. Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia.
  2. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos de clientes.
  3. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.
  4. Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno.
  5. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.
  6. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.
  7. Se sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos de la empresa.
  8. La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.
  9. Si el cliente desea modificar el producto los departamentos implicados procuran satisfacerle.
- 

2

---

<sup>2</sup> Escala traducida y elaborada por BELLO, POLO Y VÁZQUEZ, op. cit, P. 207, a partir de JAWORSKI, KOHLI Y KURMAN, "MARKOR: A measure of market orientation".

## **Orientación del mercado vs desempeño organizacional e innovación**

El desempeño organizacional es definido por Daft (2007) como “el alcance de metas indicadores de producción, rentabilidad, crecimiento, satisfacción de consumidores, calidad y de procesos internos –valoración de cultura organizacional, clima laboral, trabajo en equipo, confianza, comunicación, y recompensa” (p.70-79).

Por otra parte, la innovación está ligada al conocimiento utilizado para el mejoramiento de procesos o productos, a través de la implementación de nuevos entendimientos tecnológicos, como por ejemplo, procesos, técnicas de mercado, preferencias y necesidades del consumidor, etc. (Dankbaar y Cobbenhagen, 2000).

Tanto la innovación como el desempeño organizacional, son factores claves para el desarrollo y el éxito empresarial en un mercado, donde gracias a la globalización y al sin número de acuerdos mercantiles que existen entre los diferentes países, hacen que tanto las empresas grandes, como pequeñas estén obligadas a permanecer en la vanguardia competitiva. Muchos expertos en el tema, como Ortega (2000) se atreven a afirmar que la innovación tecnológica es un escape seguro para confrontar los problemas económicos que enfrentan las pequeñas empresas, las cuales a través de procesos o productos innovadores desafiando las necesidades cambiantes del entorno competitivo, pues hoy en día es muy común escuchar en el ámbito de los negocios que solo aquellas empresas que son capaces de innovar, son las que se mantendrán en un mercado tan competitivo como el que existe hoy.



Esta innovación no solo se debe dar en sus productos o servicios, sino también, en sus procesos de producción, técnicas, estructura y procesos administrativos, con el fin de alcanzar objetivos empresariales a medida que se van presentando cambios en el entorno.

En cuanto a la orientación de mercado, esta se encarga de aplicar todas esas estrategias en innovación, con el fin de desarrollar nuevas propuestas que satisfagan las necesidades de sus consumidores, y mantengan a la empresa competitiva dentro del mercado. Esto se logra, mediante un buen desempeño organizacional, que establezca metas claras y alcanzables, así mismo, mediante un equipo de trabajo capacitado y motivado a cumplir dichas metas, todo en función del cliente, como en la satisfacción y cumplimiento de sus deseos y necesidades.

#### **4.6 Estudios sobre orientación del mercado**

A lo largo de los años, y a medida que la orientación al mercado ha ido evolucionando y tomando fuerza, la industria ha entendido que, comprender al consumidor y conocer sus necesidades es lo más rentable y necesario para mantenerse competitivo dentro del mercado. Se han desarrollado un sin número de estudios acerca de este tema, que permiten que sea conocido globalmente y tanto las personas, como las organizaciones conozcan más a fondo y lo implementen en sus estrategias de negocios.

La mayoría de estos estudios muestran la importancia de que las estrategias estén orientadas al mercado, ya que estas además de brindarles ventajas competitivas, agrega valor al servicio o producto, y ayuda al buen desempeño de la organización.

En San Luis Potosí, México, se realizó un estudio con el fin de determinar si existía una relación entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional. Para el desarrollo de esta investigación se tomaron de manera aleatoria pequeñas y medianas empresas registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de INEGI, de la cual se tomaron 31 empresas, a las cuales se le realizaron encuestas, con el fin de obtener información de fuentes primarias.

Los resultados de esta investigación arrojaron que si existe una gran relación entre la orientación de mercado y el desempeño de las organizaciones, y esta relación se hace más notoria en uno de los aspectos a tener en cuenta dentro de la OM, esta es la orientación a la competencia. Así mismo, se ratifica que es necesario el uso de esta estrategia enfocada al cliente para que una organización sobreviva y crezca dentro del mercado.

Otra investigación, que nos demuestra la importancia de esta herramienta, es desarrollada en las PYMES (pequeñas y medianas empresas) de España, y lo que busca es conocer los factores que influyen en la competitividad internacional de las nuevas empresas. En este estudio se descubrió que la orientación de mercado en la red, le proporciona grandes beneficios a las organizaciones, ya que esta genera mayor volumen de ventas, rentabilidad, un mayor acceso al mercado y satisfacción global de la empresa en relación a su competencia,

todo esto, le genera grandes ventajas competitivas asociadas al desempeño de la organización.

Esta investigación, le demuestra a las personas que desean emprender o que poseen pequeñas empresas que, gracias a la orientación de mercado y a los avances tecnológicos, es muy fácil obtener información de mercado de manera global que le permite a las empresas competir de forma internacional con presupuesto moderado y acorde al tamaño de esta.

Por último, encontramos la investigación que se realizó en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio, con el fin de determinar la relación que existe entre orientación al mercado e innovación en las empresas de dicho sector. A través de un estudio cualitativo, se encontró que este sector ha podido desarrollar una orientación al mercado, logrando fortalecer las relaciones a largo plazo con sus clientes, lo que se ha evidenciado en el aumento de las ventas, por otro lado, está la orientación al cliente, en la cual en este sector no solo se conocen las necesidades actuales de sus clientes, sino que también reconocen las necesidades potenciales que estos puedan adquirir. Así mismo, tienen la sabiduría para identificar quienes son su competencia tanto nacional como internacional. Lo anterior, lo sobrellevan gracias a la capacidad de innovación que estos aplican en sus estrategias, pues esto les permite generar un valor agregado que el cliente identifica y valora. El estudio demostró que este sector de servicios no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo estructurado o formal, sin embargo, gracias a la cultura innovadora, y al aprendizaje organizacional han podido salir adelante.

#### **4.7 Estudios sobre orientación del mercado en el sector hotelero**

Gracias al crecimiento de la oferta hotelera a nivel mundial y a los grandes cambios que ha presentado el sector, los hoteles y demás tipos de establecimientos han tenido que, evolucionar y adaptarse a estos cambios por medio de la búsqueda de nuevas estrategias que les ha permitido ser competentes y estar en la mente del consumidor. Debido a esto, muchas empresas han optado por dirigir y enfocar estrategias hacia el cliente, en donde su principal objetivo es estar en la constante búsqueda de nuevas necesidades de los consumidores para así crear valor añadido al cliente y les permita estar dentro de las primeras opciones del mercado.

En México, la industria hotelera, es uno de los sectores más importantes para la economía del país, pues para el 2011 estaba conformado por 16.794 hoteles que tuvieron más de 25 millones de visitas y generaron aproximadamente 35.000 millones de dólares (Sector, 2011). Uno de los estados mexicanos que generó un gran interés en el área de investigación fue El Estado de Chihuahua, pues gracias a su ubicación geográfica, empezó a evidenciar un crecimiento económico continuo en la industria hotelera debido al flujo comercial y de habitantes que experimentó el sector. Debido a esto, el sector empieza a buscar nuevas estrategias para fomentar la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas dentro del sector; así mismo surge el interés de realizar una investigación centrada en el grado de orientación al mercado, para analizar cómo esta incide en los procesos de innovación del Estado de Chihuahua, México. La investigación arrojó que eran muy pocas las empresas del entorno comercial y de servicios que estaban utilizando las diferentes herramientas de la

innovación, y que todas las investigaciones se realizaban en áreas de hoteles de playa (Revista Iberoamericana de Turismo, 2013).

El municipio de Sucre, capital de Bolivia, es uno de los lugares más importantes del país debido a su riqueza cultural, turística y de negocios, en donde podemos encontrar un alto flujo de habitantes tanto de familias sucrenses, como de extranjeros. A pesar de esto, y gracias a diferentes estudios, se han podido identificar diferentes factores que han venido afectando al municipio como destino turístico y de negocios. Debido a esto, nace el interés de realizar una investigación para descubrir y analizar cuales son las principales razones que están afectando el destino. Para esto, se quiere conocer cuales son las ventajas de utilizar la orientación al mercado, y cuales son los beneficios que esta puede llegar a brindar a la gestión de servicios en la industria hotelera de dicho sector. Para la investigación, tomaron como muestra a 20 hoteles del municipio y realizaron su análisis por medio de la escala de medición desarrollada por Kohli y Jaworski. A partir de esto, pudieron descubrir que muy pocos hoteles estaban utilizando los beneficios de la orientación al mercado y que debían, como sector, exigirse a utilizar este tipo de herramientas para desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Revista Digital Investigación y Negocios, 2017).

Gracias a antiguos estudios se pudo evidenciar que los hoteles PYMES del estado de Sonora México, presentaron deficiencias en cuanto al uso y procesamiento de información, y el buen manejo la Orientación al mercado. A partir de dicha situación, se realizó una investigación con el fin de hallar cuáles eran los requerimientos básicos para generar estrategias orientadas al mercado. Esta se realizó con un enfoque hacia el análisis FODA

(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el objetivo de saber cuál era la interacción entre dicho análisis y la Orientación al mercado. Para la investigación se tomó una muestra de 178 hoteles PYMES del estado de Sonora, los cuales fueron escogidos de manera aleatoria. De esta manera y gracias a la información proporcionada por los gerentes del departamento de mercadeo de dichas PYMES, se dio a conocer que el análisis FODA, si es una herramienta que proporciona estrategias viables para una buena aplicación de la orientación al mercado. En cuanto a las fortalezas y debilidades, descubrieron que por medio de la creación de alianzas con grandes empresas y el gobierno, se podían crear programas de capacitación, en los cuales los empleados y personas del servicio al cliente pudieran aprender y actualizarse sobre el uso de ayudas tecnológicas para agilizar los procesos en los hoteles.

Por otro lado, en cuanto a debilidades y amenazas encontraron que no se estaba haciendo un seguimiento adecuado a las quejas y reclamos de los usuarios, pues no tenían un proceso establecido para dicho requerimiento. Así mismo, no tenían un conocimiento pleno de cuál era su competencia directa, ni cuales eran las verdaderas necesidades que los clientes estaban buscando en ese tipo de hotel. De acuerdo a lo anterior, concluyen que los hoteles PYMES de Sonora México, no tenían estrategias adecuadas para la creación de estrategias orientadas al mercado que proporcionan ventajas competitivas en el sector. (Hernández et al. 2016).

## **5. Ambiente competitivo**

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

El sector hotelero, desde años atrás ha venido experimentando grandes cambios gracias a los avances tecnológicos que han revolucionado el sector, cambiado tanto el modelo de la industria, como a los consumidores que adquieren este tipo de servicios.

Internet, el principal protagonista que ha hecho posible experimentar los avances en el sector hotelero hoy en día, permite que los consumidores estén más informados de lo que pasa en el sector. Por otra parte, esta herramienta le permite a los hoteles desarrollar un vínculo más cercano con el cliente, con el fin de implementar y desarrollar habitaciones automatizadas y personalizadas, que cumpla con todas las necesidades y gusto de sus clientes. Esto, gracias a que los establecimientos ya conocen las preferencias de sus clientes antes de utilizar el servicio.

Adicionalmente, internet ha permitido que los canales de distribución de los hoteles migren a plataformas digitales, pues hoy en día, los intermediarios, como agencias de turismo cada vez se encuentran más obsoletos, ya que existen diferentes plataformas como booking y Airbnb, que crecen cada día más, pues todas las reservas de hoteles y hostales se están realizando por dichas plataformas, que a medida que van tomando fuerza, incrementan las

comisiones cobradas a hoteles. Raimundo Vidales, consultor en gestión hotelera y turismo, en su conferencia sobre tendencias y transformaciones en el sector hotelero, afirma que “el 32% de las habitaciones que son reservadas por booking pertenecen a casas o apartamentos, que es una tendencia que está cogiendo mucha fuerza y que tiene preocupado al sector”.

Lo anterior se da gracias a que los consumidores han evolucionado y cambiado completamente su forma de hacer turismo. La inmediatez, el contacto directo con el propietario y la economía son algunos de los aspectos más relevantes que hacen que las personas prefieran este tipo de hospedajes. Los consumidores de hoy en día están motivados a viajar por diferentes razones, ya no quieren considerarse como turistas, sino que prefieren empaparse de la cultura del lugar al que viajan, de crear experiencias en los lugares, conseguir amigos y contactos. Así mismo, han dejado de darle importancia a la categorización de estos establecimientos, ya no importa si el hotel es cinco o dos estrellas, ahora es más importante su página web, los comentarios que dejan los huéspedes pasados, la ubicación donde se encuentre, que tenga espacios como salas de reuniones, parqueaderos, entre otros, pues se dice que la prioridad de estos nuevos consumidores es viajar y conocer, y que el establecimiento ha pasado a segundo lugar.

Otro de los cambios que se están presentando son las redes sociales, como Facebook e Instagram y otras plataformas digitales que se están adentrando en la industria, ya que a través de ellas también se pueden conseguir hostales, hoteles y casas o habitaciones disponibles para el alojamiento de personas. Por último, se ha podido evidenciar cambios en la esencia antigua del hotel, pues muchos de los aspectos tradicionales como el check-in y el



check-out han ido desapareciendo, ya que hoy en día esto se puede realizar de manera virtual, logrando optimizar el tiempo del huésped y dinero por parte del hotel, al no necesitar a un recepcionista que realice estas actividades.

## **5.2 Características del mercado hotelero (establecimientos)**

Como se ha nombrado anteriormente, hay una serie de cambios en el entorno que permite que los establecimientos del sector hotelero sigan presentando cambios a lo largo de los años, con el fin de ofrecer un servicio más personalizado de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

Los dueños de este tipo de establecimientos, tanto de hoteles como hostales se han dado cuenta que los consumidores están demandando un producto totalmente diferente al tradicional. Como se mencionó anteriormente, han surgido nuevas plataformas y modalidades como Booking, Airbnb y aplicaciones, que ofrecen casas, apartamentos y hasta habitaciones disponibles para el alojamiento de los viajeros.

El sector hotelero, al enfrentarse a un consumidor con nuevas expectativas de viaje y modalidades de consumo, debe reinventarse para poder suplir dichas necesidades y mantenerse competitivos dentro del sector. Es por esto que se han presentado cambios, como la desaparición del “todo incluido”, pues hoy en día estos espacios son considerados sólo para

“descansar o dormir”. Así pues, estos establecimientos han tenido que centrar sus intereses en crear ambientes agradables, habitaciones cómodas, que tengan todo lo que una persona necesita para poder descansar y sentirse a gusto. Así mismo, han desaparecido los lujos y las decoraciones de estos espacios se han vuelto más sobrias y tranquilas. Algunos establecimientos han optado por tener una temática y un ambiente de acuerdo al tipo de cliente que atiende. Por otra parte, los restaurantes también han sufrido modificaciones, debido al poco uso que le brindan hoy en día los huéspedes, pues se dice que la hora más transcurrida es la del desayuno. Por esto, algunos establecimientos han optado por transformar este espacio en un lugar donde las personas puedan socializar y pasar un rato agradable, que es lo que hoy en día busca la gente en sus viajes.

Por último, y no menos importante, el servicio ofrecido por estos establecimientos también se ha transformado, ya que se deja de lado las formalidades, pues las personas prefieren un servicio más informal y cercano, ya que les gusta sentirse como en casa, les gusta recibir recomendaciones sobre lugares, gastronomía y todo tipo de actividades culturales que les permite empaparse y conocer un poco más a fondo de lo local y vivir experiencias reales con dicha cultura.

### **5.3 Componentes del sector hotelero.**

Los componentes del sector hotelero se pueden dividir en diferentes aspectos como los son: el servicio, el precio, el lugar, la comunicación y la promoción.

Como principal aspecto encontramos el producto, en este caso el servicio que ofrecen los hoteles, que hoy en día debido a los cambios en los deseos y necesidades de los clientes, se ha transformado y ha pasado de ser un simple servicio a la creación de experiencias en los consumidores, compuesta por un buen servicio e instalaciones que le permitan a los usuarios generar recuerdos y momentos en los establecimientos hoteleros.

Al hablar de precio, el sector hotelero se ha enfocado en darle una mirada diferente a este componente netamente monetario. La diferencia radica en que en la actualidad este sector deja un poco de lado los costos que implican sus clientes, y se están enfocando en identificar el valor que se le puede brindar al cliente. Es decir, brindar un excelente servicio, con facilidades y comodidades que satisfagan las necesidades del consumidor a tal punto que se encuentren tan a gusto que estén dispuestos a pagar mucho más por dicho servicio.

En cuanto al lugar y la comunicación del producto, los establecimientos hoteleros deben tener en cuenta la evolución del mercado para utilizar canales de distribución adecuados que estén a la vanguardia y que cualquier cliente pueda acceder. Esto se logra a través de las plataformas digitales, donde los consumidores pueden comparar, leer comentarios de otros usuarios y sus experiencias pasadas, y así mismo reservar y comprar de una manera mucho más rápida y sencilla.

Por último, encontramos la promoción. En esta, los establecimientos hoteleros reconocen que su mejor aliado es el internet y las redes sociales, ya que a través de ellas se pueden promocionar y llegar a su objetivo meta, logrando una interacción más cercana con su cliente.

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

Los perfiles de los turistas se han ido adaptando a través de los años debido a los cambios en las tendencias y la globalización de los mercados en la industria hotelera. Estos perfiles se pueden clasificar según diferentes características como, la edad, hábitos de consumo, el motivo del viaje y el presupuesto que el cliente tenga para su próximo destino. A partir de esto se pueden identificar diferentes tipos de clientes que pueden visitar los establecimientos hoteleros.

Inicialmente, se dividen en dos grandes categorías, viajeros por turismo o por hobby, y viajeros de negocios o por trabajo. Los primeros son los que más se pueden visibilizar en hostales y pequeños hoteles, pues se caracterizan por ser usuarios que buscan un destino para descansar, y conocer los atractivos turísticos de la ciudad a la que se dirigen. Dentro de esta categoría podemos encontrar que la mayoría de personas que se hospedan en hostales son jóvenes o adultos jóvenes aventureros que buscan viajar de una manera más económica y relajada, y conocer más a fondo la cultura del lugar; normalmente tienen un grado de exigencia menor en cuanto a la comodidad de las habitaciones, pues no se preocupan si deben compartir esta con más personas. Por otro lado, en cuanto a los hoteles pequeños, podemos encontrar familias, jóvenes y adultos que buscan viajar de una manera más económica pero que buscan un poco más de confort en las habitaciones. Los viajeros por negocios por lo general suelen quedarse en grandes hoteles de cadena, sin embargo, hay algunos que

prefieren un lugar más calmado y sin tantos lujos, pues optan por quedarse en hoteles pequeños que los hagan sentir como en casa.

### **5.5 Ingresos y rentabilidad de los establecimientos hoteleros.**

Los ingresos y rentabilidad son una de las medidas de productividad que más se usan para saber el rendimiento actual de una compañía. Estas se basan en el sector en donde se encuentre la empresa y analiza los resultados obtenidos en un periodo determinado. Es de vital importancia la planeación financiera para generar un alto nivel de rentabilidad, pues con esta se logra la creación de una empresa estable y sostenible en el tiempo, el cual es el objetivo final de toda empresa.

A partir de esto, para que los establecimientos hoteleros sean rentables es de vital importancia tener un servicio de calidad personalizado, pues ellos no venden cosas tangibles, sino experiencias y momentos en sus hostales y hoteles, se debe tener todo lo que un cliente busca en un hotel para ser los preferidos del mercado, y generar una oferta atractiva para estos. De esta manera Gustavo, propietario del hostel Mango Tree Cali, afirma que muchas personas hoy en día piensan que mantener un establecimiento hotelero es muy fácil, pero que es muy importante pensar en las necesidades de cada ciudad, basándose en la cultura y tipo de

cliente que cada establecimiento recibe, y así crear un lugar acorde con el número de habitaciones necesarias para atender la demanda de viajeros y obtener rentabilidades que les permita continuar con su establecimiento, y mejorarlos, para cada vez irse adaptando más a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Por otra parte, Ayda Stella, propietaria del hotel Pasadena en Cali, nos comenta que cada vez están imponiendo una serie de reglamentos e impuestos para la protección del cliente, con el fin de prevenir el turismo sexual, que ha hecho que estos pequeños hoteles incurran en muchos gastos, lo que hace que se encarezca el servicio, y para estos pequeños hoteles y hostales sea muy difícil manejar los costos, pues este tipo de cliente no invierte tanto en hospedaje y migra a otros lugares más económicos. Del mismo modo, afirma que en un futuro, los costos serán tan altos que muchos establecimientos no tendrán el músculo financiero para seguir con el funcionamiento y tendrán que cerrar.

## **5.6 Estrategias y tácticas utilizadas por el sector hotelero en el mundo.**

Debido a las grandes transformaciones que ha tenido el sector hotelero, el desarrollo de buenas estrategias y tácticas son un punto clave para la generación de ventajas competitivas y un buen posicionamiento como marca en el mercado. Los hoteles deben basar sus estrategias y tácticas en las nuevas exigencias en los consumidores, pues el objetivo de

los hoteles es ofrecer el mejor servicio posible en todos los aspectos para que los consumidores queden totalmente satisfechos. Hoy en día, como ya se había mencionado anteriormente, los consumidores más que un buen hotel de cinco estrellas buscan una experiencia agradable para contar a sus amigos y allegados. Estas experiencias son una mezcla entre bienes y servicios, en donde los bienes son todas las características y atributos que busca un viajero en un hotel, y el servicio es como se siente con la atención desde el servicio de pre compra, el momento de la estadía y el servicio post compra.

A partir de esto, las estrategias deben ser desarrolladas en las tres etapas mencionadas. Para la primera etapa, Ayda Stella nos comentó que es importante tener alianzas con los buscadores más importantes y redes sociales de mayor afluencia, pues hoy en día casi todos sus usuarios hacen las reservas o buscan información turística por este tipo de medios, también tener promociones y precios justos que incentiven a los consumidores a quedarse en su hotel y así mismo ofrecer servicios de guía turística para los clientes. Durante la estadía, los factores claves son el buen servicio, la generación de una experiencia grata y el cumplimiento de los estándares mínimo que piden los consumidores. Finalmente, es importante tener un servicio post compra, para hacer sentir importantes a los consumidores y así mismo generar una re compra, en este caso que vuelvan al hotel y lo recomienden.

El concepto de CRM, Customer Relationship Management, es uno de los modelos de marketing y negocios que permite a las empresas crear relaciones de valor y a largo plazo con los clientes más importantes, por medio de la creación de procesos, estrategias y una cultura organizacional orientada al cliente (Garrido y Padilla, 2010). Por medio de esta y de

la reorganización de los procesos y de la capacitación del personal dentro de una organización hotelera, se puede obtener información de los usuarios, para adaptar los bienes y servicios que se ofrecerán de acuerdo a las necesidades de este. Así mismo, estar en la constante búsqueda de las nuevas tendencias y la aplicación de estrategias de marketing relacional, en donde se atraigan y retengan de manera constante nuevos clientes.

## **6. Ambiente competitivo en Colombia.**

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

Colombia y su sector hotelero no son muy diferentes al mercado global. Estos, al atender una demanda internacional están siempre a la vanguardia para innovar en sus servicios y estrategias, para suplir las necesidades de sus clientes. Encontrarse en todas las plataformas virtuales, hacer alianzas con buscadores especializados y brindar servicios personalizados son algunas de las estrategias usadas por este sector en Colombia.

El servicio es una de las estrategias más fuertes a la que le apuntan los empresarios pertenecientes a este sector, pues Colombia se caracteriza por ser un país que cuenta con una calidad humana inigualable, alegre y cercana con cualquier persona del mundo, ventaja que



utilizan estos establecimientos para brindarle una estadía más acogedora a su huésped, en la que este se sienta como en casa, y pueda recibir el calor humano que brindan los colombianos.

Por otra parte, se encuentra la diversidad de culturas, la fauna y la flora que goza el país y que lo hace atractivo como destino turístico. Estos establecimientos hoteleros se aprovechan de esto y del tratado de paz que goza actualmente el país, al brindarles actividades únicas y seguras a sus clientes como sumergirse entre las hermosas montañas llenas de palmas en Salento, los paseos por los cafetales y la recolección de café, una buena rumba llena de salsa y alegría.

## **6.2 Factores claves del éxito**

Para tener éxito en el sector hotelero, se debe estar a la vanguardia y tener una estrategia netamente enfocada hacia el consumidor y sus necesidades. Para ello, tanto los hostales como pequeños hoteles se esfuerzan por brindarle a su cliente una excelente experiencia que les permita sumergirse en la cultura, a través de la gastronomía, la arquitectura y la salsa.

Un cliente satisfecho es una de las publicidades más efectivas que un establecimiento puede tener, el “voz a voz”, así mismo, se encuentran los comentarios y las buenas

calificaciones que se dejan en las páginas web que tienen un alto impacto en los futuros clientes. Ahí radica la importancia de brindarles un excelente servicio, que supla todas sus necesidades y expectativas. Por otro lado, están las calificaciones y certificados de calidad, como los de TripAdvisor, que le brinda seguridad al posible huésped y hace más fácil su proceso de selección de hostel u hotel.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que un establecimiento de estos no es algo fácil de construir, pues se piensa que con tener una casa grande se puede abrir o adaptar un establecimiento de estos, en lo cual fallan muchas personas, ya que estos lugares deben ser innovadores y estar adecuados para el tipo de cliente y necesidad que se desee atender. Por ejemplo, conocer bien al cliente para saber qué necesita, un mochilero es una persona relajada que no necesita mucho, mientras que una persona que va de trabajo, es alguien que necesita tranquilidad y buena ubicación. Por último, se encuentra la facilidad de encontrar tu establecimiento dentro de las plataformas digitales, muchos hostales hacen alianzas con eventos culturales que se realizan dentro de la ciudad, también se hacen alianzas con otros hostales de diferentes ciudades y existen las alianzas con los buscadores como Booking o HostelWorld, en donde se paga un porcentaje por aparecer de primero en el buscador, logrando que las personas tengan la percepción de que al aparecer de primero, este será su mejor opción.

### **6.3 Presentación de hoteles, imagen de marca, características, ventajas y desventajas.**

Santiago de Cali es una de las principales ciudades del país donde se puede encontrar una gran variedad de oferta turística y hotelera. En los últimos años, ha presentado un gran crecimiento y expansión en el sector, y gracias a su diversa cultura se pueden encontrar diferentes tipos de hospedajes como el Intercontinental, un hotel 5 estrellas con una gran trayectoria en la ciudad, pequeños hoteles como el Hotel Depeapan ubicado en la zona sur de la ciudad y hostales como Mango Tree y La Sucursal, ubicados en el centro de la ciudad y San Antonio respectivamente.

Cali es reconocida por su diversidad cultural, oferta gastronómica, vida nocturna y grandes espectáculos de salsa. A partir de esto, los diferentes hoteles y hostales de la ciudad han adaptado sus servicios de acuerdo a los diferentes usuarios que reciben día a día. El hostel Mango Tree es uno de los mejores hostales de la ciudad y se caracteriza por tener un estilo bohemio; este cuenta 20 habitaciones para 55 personas, en donde se pueden encontrar dormitorios compartidos o privados dependiendo del gusto del cliente, así mismo cuenta con amplias zonas verdes, piscina, servicio de desayuno incluido, clases de salsa y alianzas para realizar tours turísticos. Desde el 2017 cuenta con su propia discoteca, Canoa Cali, la cual está abierta a todo el público caleño, pero es totalmente gratis para los usuarios del hostel, finalmente cuentan con una alianza con Tostao Cafe, pues por sugerencias de los clientes decidieron abrir dicho restaurante dentro del hostel.

El hostel La sucursal es un edificio de 4 pisos ubicado en San Antonio y tiene aproximadamente 150 m<sup>2</sup> por piso; este cuenta con 3 habitaciones privadas, 5 habitaciones compartidas, cocina y comedor comunal, dos balcones y una terraza donde los huéspedes pueden realizar asados o cualquier actividad social, adicionalmente cuenta con un pequeño bar para consumo interno, así mismo, tiene un servicio de clases de salsa tanto grupales como personalizadas, y cuenta con un salón especializado para realizar dicha actividad. La sucursal, además de brindar los servicios comunes de un establecimiento de hospedaje, como hospedaje, alimentación, servicio de recogida al aeropuerto o terminal, cuenta con un plus, que es el servicio de acompañamiento y recomendación, esto lo realiza gracias a la desventaja que tiene Cali como destino turístico, al encontrarse entre las 10 ciudades más peligrosas del mundo, hace que sus clientes se sientan más seguros y puedan disfrutar de la experiencia cultural que les brinda esta ciudad como destino turístico.

El hotel Pasadena, ubicado en un edificio moderno a 2km del estadio Pascual Guerrero, cuenta con habitaciones dobles y familiares, en donde aproximadamente pueden hospedarse de 3 a 4 personas máximo, las habitaciones están dotadas de ventilación, Tv plasma, WiFi, y baños privados con agua caliente. Este cuenta con servicios como alimentación, traslados al aeropuerto, habitación para discapacitados, habitación para fumadores, recepción 24 horas, y con un mini café, al que las personas pueden acceder a cualquier hora del día. Este establecimiento posee una decoración muy neutra al ser habitado casi en su mayoría por familias o personas que vienen de trabajo.

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

El sector hotelero se ha convertido en los sectores más importantes y competitivos de Colombia, a partir de esto los hoteles se deben adaptar a los nuevos retos y tendencia que exige actualmente el mercado. A partir de esto, los hoteles deben desarrollar estrategias competentes basadas en la cultura y actividades de la ciudad, y en el conocimiento previo del viajero al cual se van a dirigir para poder diferenciarse de la competencia. Para el sector hotelero de la ciudad de Cali, específicamente en hoteles pequeños y hostales se encontró que las ventajas competitivas se desarrollan alrededor de la prestación de servicios no convencionales, alianzas con otros hostales, eventos culturales y estrategias de precios.

Los servicios no convencionales engloban actividades o espacios que ofrecen una experiencia diferente para los usuarios, como las clases de salsa especializadas, pues al encontrarse en la ciudad de Cali es una experiencia que la mayoría de los visitantes están buscando a la hora de elegir un hostel. Por otro lado, para el caso del Hostal Mango Tree, gracias a la implementación del servicio post compra, y estar en la constante búsqueda de servicios innovadores, en el año 2018 se construyó la discoteca Canoa, con el fin de que sus usuarios tuvieran una experiencia más cercana con la cultura caleña y su gran espectáculo salsero; la discoteca está abierta para todo el público caleño, y es totalmente gratis para los usuarios del hostel. Por otro lado, hicieron una alianza con el restaurante Tostao, pues los usuarios siempre pedían un café típico del país y era un poco difícil encontrar dichos lugares.

Así mismo el hostel La sucursal, al tener un 95% de huéspedes extranjero, y al conocer muy bien a Cali como destino turístico ha implementado un servicio de acompañamiento durante la estadía de sus clientes, en la cual todas las noches tienen programas en los que sus clientes puedan vivir la cultura caleña, brindándoles seguridad y confianza, pues todos vienen con cierta percepción y miedo, al estar dentro de las 10 ciudades más peligrosas del mundo.

Los pequeños hoteles realizan alianzas con empresas, pues estos hoteles se caracterizan por hospedar personas que estarán por pocos días y el motivo de su viaje es de negocios o académico. Para el caso del Hotel Depeapan ubicado en el ingenio, donde se hospedan muchos universitarios que vienen a congresos, suelen tener como ventaja competitiva su ubicación y precios económicos o constantes descuentos para estudiantes.

#### **6.5 Perfil de los clientes y usuarios de los diferentes tipos de establecimientos hoteleros.**

Actualmente no solo se habla de un perfil de clientes, si no de la cultura del viajero, de cómo estos han adaptado sus costumbres a la hora de escoger un nuevo destino. Los nuevos consumidores de turismo se caracterizan por ser viajeros que buscan experiencias en su destino, les gusta ser mucho más libres a la hora de escoger sus paquetes turísticos y están totalmente informados por medio de nuevas tecnologías y métodos de compra que ofrece la

internet. Otra de las características más importantes de los nuevos viajeros es la forma en cómo viajan las personas, anteriormente la idea de viajar solo o con un grupo de personas desconocidas no era concebida; hoy en día, los nuevos consumidores buscan en un viaje conocer nuevas culturas por medio de sus habitantes y cada día aumenta el número de personas que viajan solas.

De acuerdo con Gustavo Garcés, propietario el hostel Mango Tree - Cali, y Ayda Stella González, propietaria del Hotel Pasadena, los nuevos consumidores ya no quieren viajar como lo hacían las viejas generaciones, en donde todo estaba armado en un paquete turístico y cada actividad estaba totalmente preprogramada. Ahora los clientes quieren explorar y descubrir por su propia cuenta, sin necesidad de tours tradicionales. Por otro lado, afirma que muchos clientes adoptaron un nuevo estilo de vida por medio de los viajes, en donde trabajan solo para poder viajar o incluso se ganan la vida siendo bloggers de viajes. También es importante resaltar cómo el concepto de ser “mochilero” ha cambiado en los últimos años. Actualmente un mochilero puede ser cualquier tipo de persona que busca tener un estilo de vida lleno de experiencias turísticas y culturales recorriendo la mayor cantidad de ciudades y países de la manera más libre posible en un tiempo determinado.

De esta manera se puede afirmar que los nuevos tipos de consumidores a nivel mundial buscan una experiencia cultural que marque su estadía en el destino escogido. Sin embargo, no dejarán de existir los clásicos viajeros, que según su necesidad (viaje de negocios, salud, etc) buscarán opciones tradicionales y un poco más estandarizadas.

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

Los nuevos viajeros están en la constante búsqueda de nuevos destinos turísticos que sean diferentes. En los últimos años la ciudad de Cali y la región del Valle del Cauca han tenido una gran acogida por parte de los nuevos viajeros, pues se ha caracterizado por ser una región que ofrece una gran variedad de actividades turísticas y de negocios para todos los segmentos de viajeros que visitan la ciudad en las diferentes temporadas del año. Gracias a esto, los hostales y pequeños hoteles de la ciudad han adaptado sus instalaciones para recibir a los clientes y ofrecer diferentes servicios que cumplan con las necesidades y deseos de cada uno de ellos.

Los usuarios suelen escoger su lugar de hospedaje de acuerdo a diferentes razones, como el motivo de viaje, estilo de viaje y presupuesto. De acuerdo a esto, y a las entrevistas se encontró que los jóvenes viajeros actualmente no buscan una fecha exacta para viajar, es decir, si escogen la temporada de vacaciones para realizar dicha actividad, pero al ser viajeros descomplicados suelen realizar viajes cortos para conocer sitios cercanos a sus ciudades y disfrutar del tiempo libre los fines de semana. Así mismo, buscan servicios más personalizados y a menor costo, por lo cual deciden quedarse en hostales, donde no solo encuentran un hospedaje, si no un lugar donde pueden compartir y conocer nuevas personas de diferentes culturas y conocer más a fondo los lugares turísticos más importantes de la región.



Por otro lado, se encuentran aquellos usuarios, que por motivos de viaje buscan un hospedaje un poco más confortable y a un buen precio. Estos, viajan por negocios o actividades académicas en cualquier época del año y suelen elegir hoteles pequeños para su corta estadía, pues en este caso prefieren un lugar más calmado donde puedan trabajar y estar cerca de los sitios de trabajo o reuniones.

### **6.7 ¿Cuáles son las razones de compra?**

La razón por la cual las personas se están hospedando en hostales y pequeños hoteles radica en el estilo de viaje al que los consumidores quieren vivir: experiencias diferentes, conocer gente de diversas culturas y hacer viajes relámpagos.

Un hotel pequeño y un hostel son establecimientos que brindan exactamente lo que los consumidores necesitan para una estadía de máximo 4 días, estas personas son relajadas, no necesitan lujos, y hasta viajan con un presupuesto ajustado, por lo que optan por dichos establecimiento. Otra razón por la cual escogen este tipo de alojamientos es que desean invertir más en experiencias enriquecedoras que les brinde el destino turístico, por ejemplo las actividades culturales y la gastronomía.

## **6.8 ¿Cómo seleccionan y porque lo prefieren?**

La selección del alojamiento es uno de los procesos más largos al que se somete el viajero, esto debido a la gran cantidad de ofertas que ofrece el mercado, y a la cantidad de sitios web a los que se puede acceder. Este proceso empieza con una búsqueda muy rigurosa, en donde los posibles consumidores comparan precios, ubicaciones, servicios ofrecidos, y lo más importante, leen comentarios y las calificaciones que han dejado los clientes pasados, así mismo, es de gran relevancia que dichos establecimientos tengan algunas certificaciones de calidad de páginas como Tripadvisor, que le brinda una mayor seguridad al viajero a la hora de seleccionar el alojamiento. Por otro lado, están las recomendaciones de algún familiar o conocido que haya tenido una experiencia previa en dicho lugar, lo que hace que esto facilite su preferencia a la hora de elegirlo.

Este proceso culmina con la reserva del alojamiento, donde se hace un pago, que en algunas ocasiones es parcial, en otras se debe realizar en su totalidad, lo cual le brinda al huésped seguridad de disponibilidad a la hora de su llegada.

## **7. Metodología**

### **7.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una investigación principalmente de tipo cuantitativo mediante el uso de encuestas con preguntas de opción múltiple. Esto con el fin de conocer cuales son las nuevas preferencias y gustos de los consumidores en el área del sector hotelero; así mismo identificar los principales factores que influyen en la elección del establecimiento hotelero por parte de los encuestado, identificando así las variables que pueden llegar a afectar la competitividad, orientación al mercadeo y estrategias que desarrollan los hostales y pequeños hoteles de la ciudad de Cali.

Adicionalmente, se utilizaron técnicas de investigación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad a gerentes y personas conocedoras del sector hotelero, para indagar más a fondo sobre los cambios y evolución que ha tenido el sector en los últimos años, las diferentes estrategias y tácticas que estos utilizan, y finalmente las características y funcionamiento de la misma.

## **7.2 Diseño y método de investigación**

Debido al tipo de investigación mencionado anteriormente y a las herramientas cualitativas utilizadas para apoyar la exploración sobre el impacto que genera la orientación del mercado en el sector hotelero, como entrevistas en profundidad, tanto a gerentes y dueños de hostales, como a clientes de diferentes edades y gustos. El diseño de la misma es

descriptivo, con el fin de conocer el estado actual del sector y las estrategias que se están implementando actualmente.

### **7.3 Fuentes y tácticas utilizadas**

Para la obtención de datos primarios sobre la orientación de mercado en los hoteles pequeños y hostales de la ciudad de Cali se realizaron entrevistas a profundidad, con el fin de obtener datos más específicos acerca de las estrategias utilizadas por los propietarios de estos establecimientos.

Adicionalmente, para la obtención de datos secundarios se recurrió a investigaciones realizadas anteriormente, esto a través de plataformas digitales como las bases de datos que proporciona la Universidad Icesi, reconocidas revistas de mercadeo, entre otras, que aportaron a estructurar y completar el proyecto de una manera más adecuada.

### **7.4 Población y tamaño de la muestra**

Teniendo en cuenta que la muestra es una parte representativa de la población objetivo, en este caso usuarios de hostales y pequeños hoteles de la ciudad de Cali. Esta muestra se calculará utilizando la siguiente fórmula matemática, teniendo en cuenta que la población es finita. Por otra parte, es de suma importancia tener en cuenta el nivel de confianza que se desee tener, sin olvidar que este debe ser realista.

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

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

La fórmula anterior, arrojó que el tamaño de la muestra para los usuarios de hostales y pequeños hoteles de la ciudad de Cali fuese de 138 personas. Para la obtención del tamaño de muestra se tuvo un nivel de confianza del 95%, lo cual arroja un margen de error del 5%.

## 8. Diseño del cuestionario

### 8.1 Modelo del cuestionario

Nombre:

Edad:

Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Ocupación:

---

1. ¿Cuál es el motivo más frecuente de sus viajes?

A) Hobby - Placer

B) Negocios

C) Educación

D) Salud

E) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es la frecuencia con la que usted realiza sus viajes?

Casi nunca 1 2 3 4 5 Muy frecuente

3. ¿En qué época del año suele realizar sus viajes?

A) Vacaciones de verano

B) Vacaciones de diciembre

C) Me es indiferente ¿Porque? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuando viajas por placer, ¿Como suele hacerlo?

A) Solo

B) En pareja

C) Con familia

D) Con amigos

5. Cómo escoge el siguiente destino turístico que visitará?

A) Busca en internet

B) Pide opiniones a amigos

C) Visita agencias turísticas

D) Busca en redes sociales

E) Todas las anteriores

6. Cuando viajas por placer ¿en qué tipo de hospedaje sueles quedarte? ( Seleccione 2)

A) Hoteles 4 y 5 estrellas

B) Hoteles 2 y 3 estrellas

C) Hostales

D) Hoteles Boutique

E) Airbnb

F) Otro \_\_\_\_\_

¿Porqué?

---

---

7. ¿ Es importante para usted el tipo de hospedaje que elegirá según el tipo de viaje que va a realizar?

**Ej: Si usted va a viajar con sus hijos prefiere quedarse en un hotel todo incluido para su comodidad**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque?

---

---

8. A través de qué medios hace la reserva del lugar donde se hospedará durante sus vacaciones ?

A) Agencias de turismo

- B) AirBnb
- C) Booking
- D) Hostelworld
- E) Otro \_\_\_\_\_

9. Cuales son las Variables de servicio más importantes a la hora de escoger un establecimiento hotelero? ( Escoja las 3 más importantes)

- 1. Precio
- 2. Servicio al cliente
- 3. Ubicación
- 4. Salubridad
- 5. Certificado de calidad
- 6. Seguridad

10. ¿ En cuanto a los servicios que ofrece un hotel/hostal, para usted cual es el más importante a la hora de escoger el establecimiento hotelero? ( Escoja los 3 más importantes)

- A) Servicio de desayuno
- B) Servicio de guía turístico y transporte
- C) Servicio de recreación
- D) Servicio de Wifi
- E) Establecimiento Vehicular
- F) Piscina
- G) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche de hospedaje en un hotel pequeño en la ciudad de Cali?

- A) Entre \$30.000 y \$40.000



- B) Entre \$50.000 y \$60.000
- C) Entre \$70.000 y \$80.000
- D) Entre \$90.000 y \$100.000
- E) Más \_\_\_\_\_

12. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche de hospedaje en un hostel en la ciudad de Cali?

- A) Entre \$20.000 y \$30.000
- B) Entre \$40.000 y \$50.000
- C) Entre \$60.000 y \$70.000
- D) Entre \$70.000 y \$80.000
- E) Más \_\_\_\_\_

13 ¿ Si la búsqueda de hospedaje la realiza por internet, es relevante para usted los comentarios, calificaciones y certificados que encuentra en las plataformas digitales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque?

---

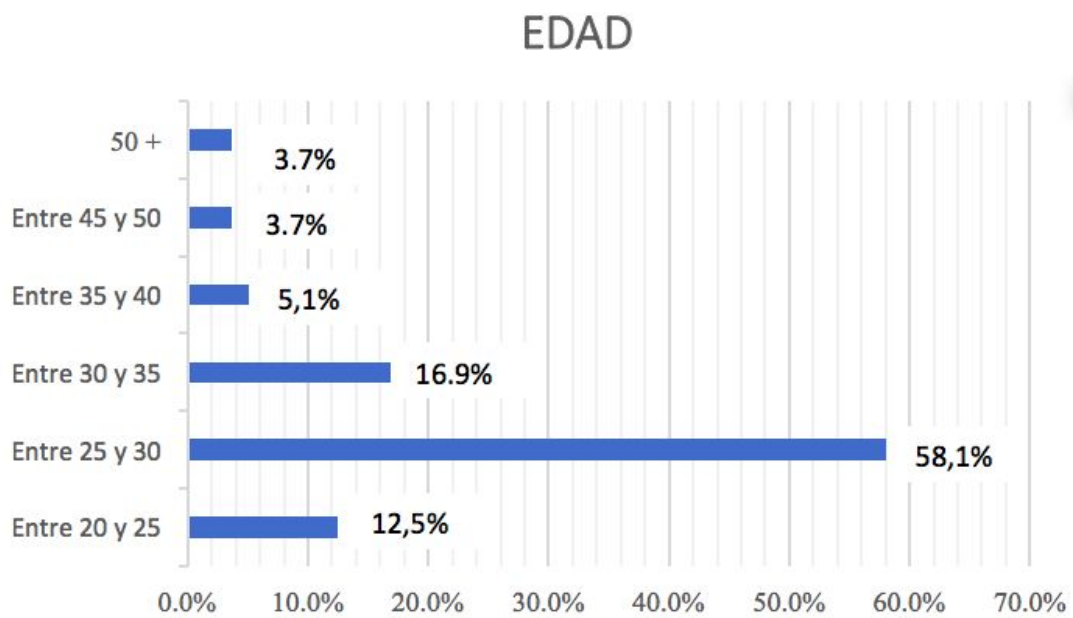
---

---

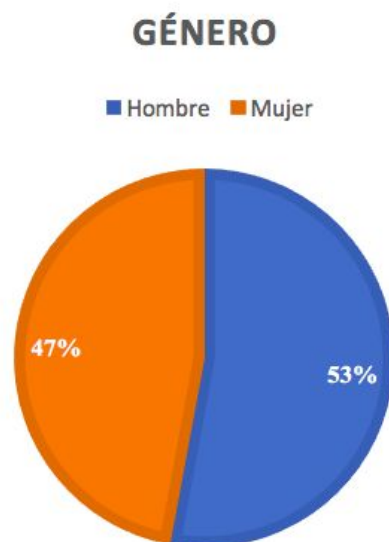
## 8.2 Tabulación, análisis y resultados de la encuesta

Las encuestas realizadas dieron como resultado los siguientes datos para identificar el tipo de muestra:

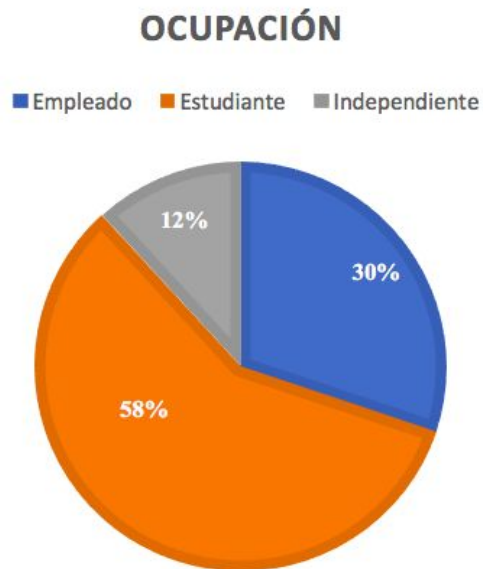
**Gráfica No. 1: Edad**



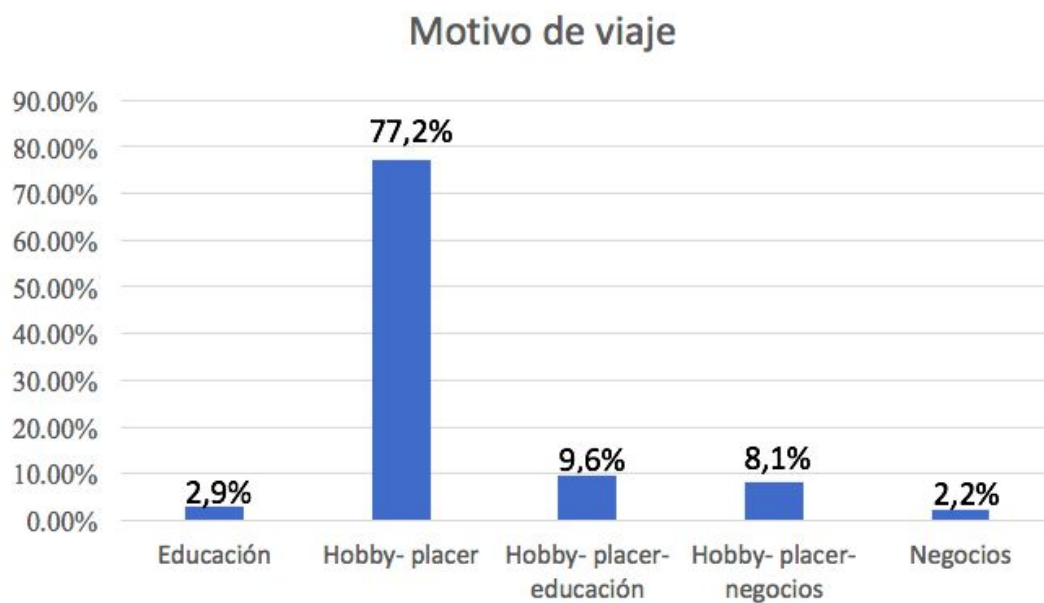
**Gráfica No. 2: Género**



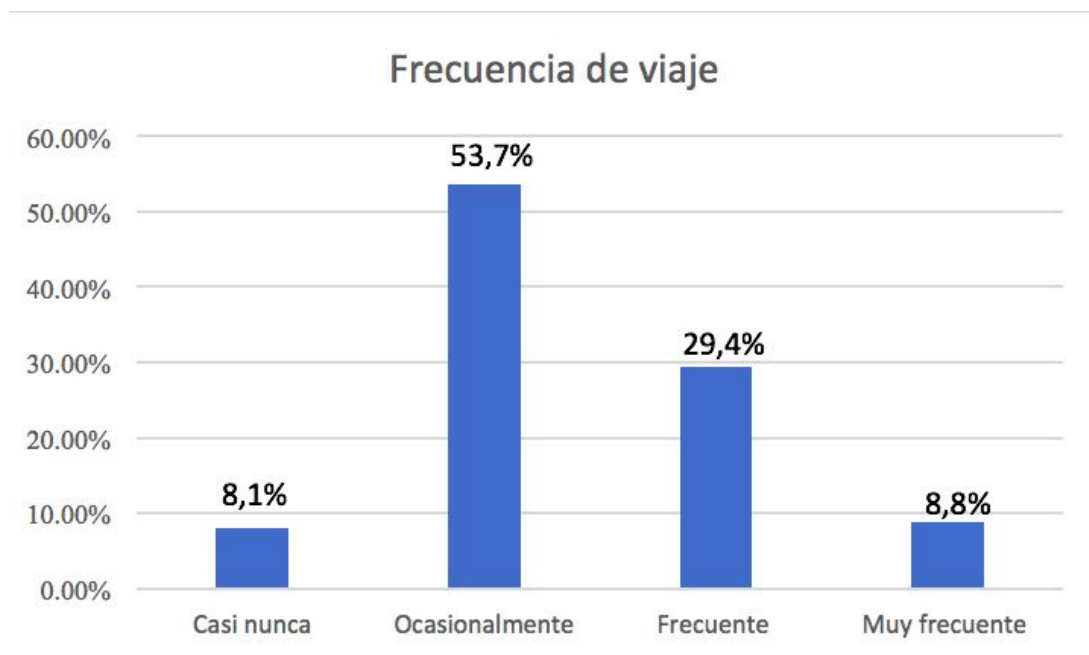
**Gráfica No.3: Ocupación**



**Gráfica No.4: Motivo más frecuente de viaje**



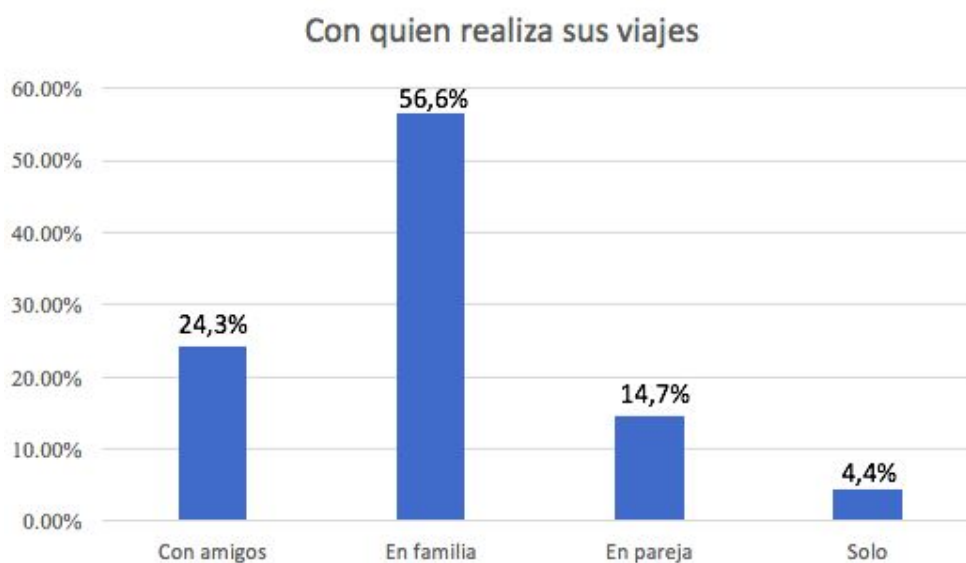
**Gráfica No.5 Frecuencia de viaje**



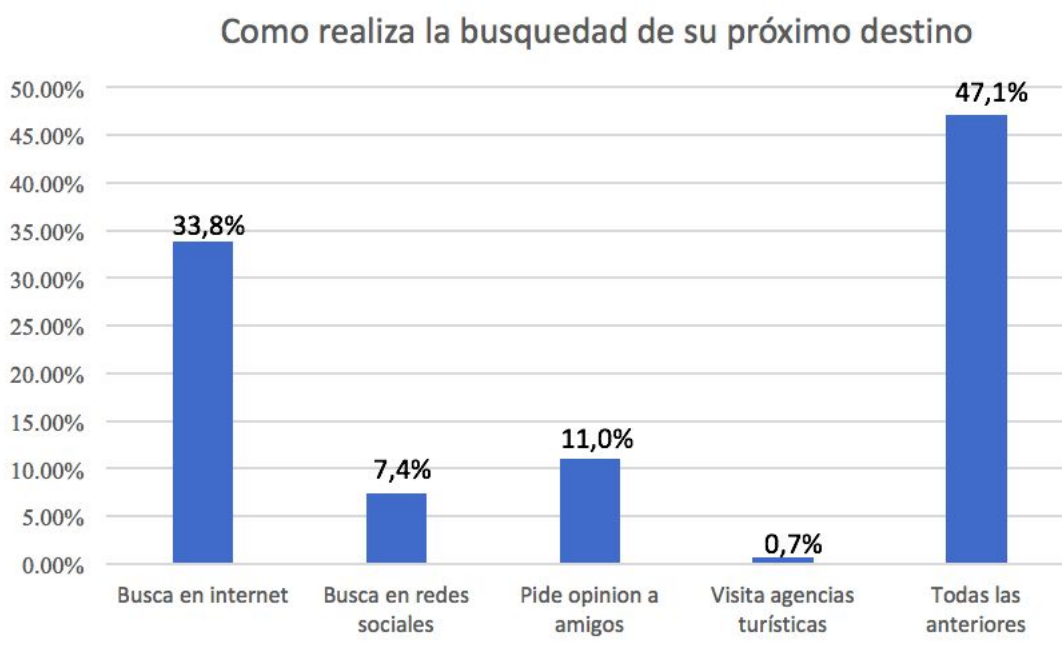
**Gráfica No.6 Época del año que prefieren realizar los viajes**



**Gráfica No.7: Con quien realiza sus viajes**



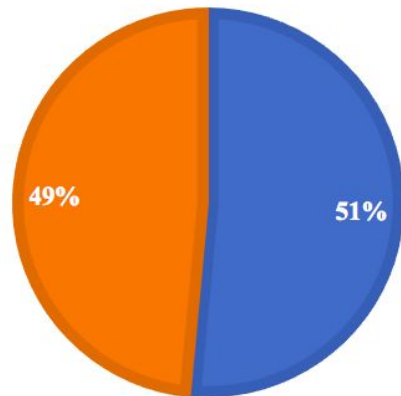
**Gráfica No.8 Cómo escoge el siguiente destino turístico**



**Gráfica No.9 Preferencia de hospedaje**

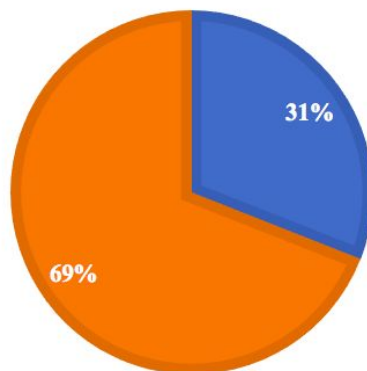
## PREFERENCIA HOSTALES

■ Prefiere ■ No prefiere

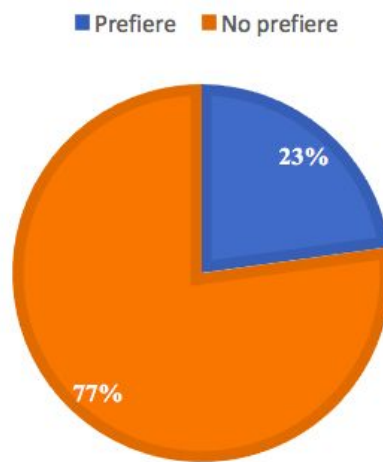


## PREFERENCIA DE HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS

■ Prefiere ■ No prefiere



## PREFERENCIA POR PEQUEÑOS HOTELES



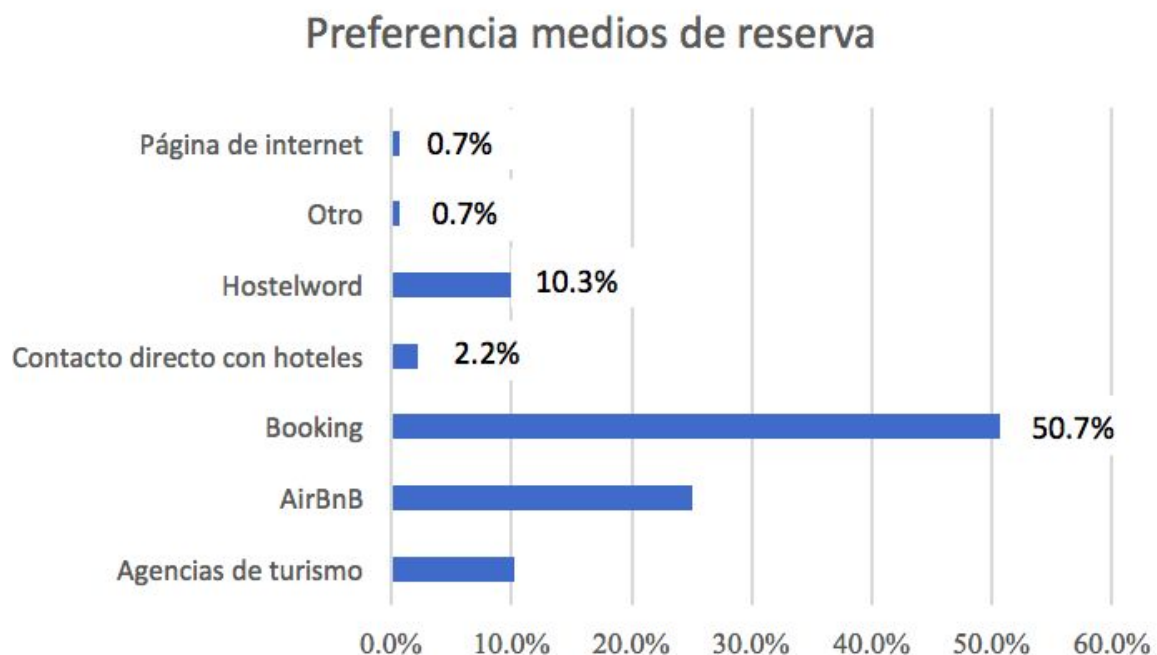
**Gráfica No. 10 ¿ Es importante para usted el tipo de hospedaje que elegirá según el tipo de viaje que va a realizar?**



¿Por qué?

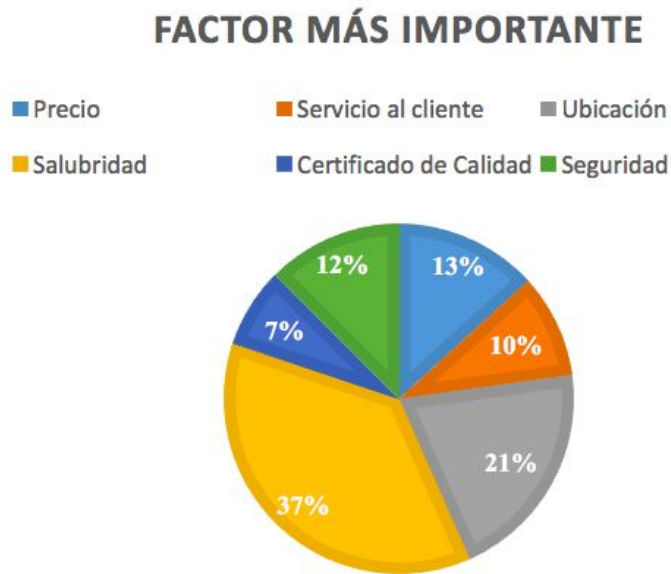
1. "Si, cuando viajo con mi familia normalmente nos quedamos en hoteles o cabañas grandes, si es con amigos me quedo en aptos o hasta hostales, esto depende del sitio turístico y los planes".
2. "Depende del tipo de viaje, así buscaré una buena opción de hospedaje. Por ejemplo, si es de paseo con mi familia, busco un lugar muy cómodo; pero si viajo por motivos personales busco un lugar más económico".
3. "Depende de con quién viaje, influye mucho porque por ejemplo a mis papás les gusta todo incluido y no hacer nada. Por el contrario a mi hermano, a mi novio y a mis amigos nos gusta más la aventura y no gastar tanto en el todo incluido".
4. "Si, por ejemplo cuando viajo por negocios la empresa me paga hoteles boutique que son cómodos y amenos, pero más económicos".
5. "Cuando voy a congresos, voy a hoteles 4 y 5 estrellas, cuando mis viajes son personales voy a hostales, aptos, hoteles o hasta hoteles ecológicos".
6. "Si voy relajado, yo solo o con amigos pues buscamos precio. Con mi familia buscamos más comodidad. Es por el poder adquisitivo".

**Gráfica No. 11 Medios de reserva del hospedaje**





**Gráfica No. 12 Factor más importante a la hora de escoger un establecimiento hotelero**

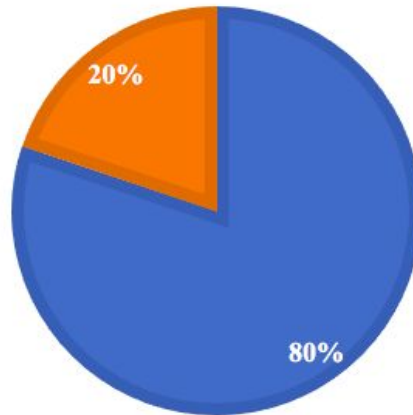


**Gráfica No. 13 Servicios adicionales más importantes**



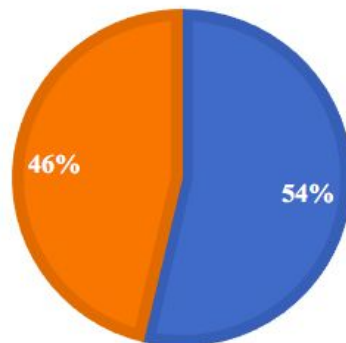
## IMPORTANCIA DEL SERVICIO WIFI

■ Es importante   ■ No es importante



## IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE GUÍA TURÍSTICO Y TRANSPORTE

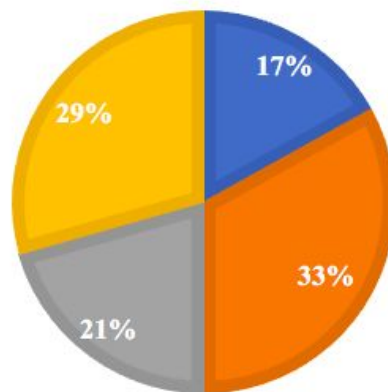
■ Es importante   ■ No es importante



**Gráfica No. 14 Disposición a pagar en hoteles pequeños (2 y 3 estrellas)**

### DISPOSICIÓN A PAGAR PEQUEÑOS HOTELES

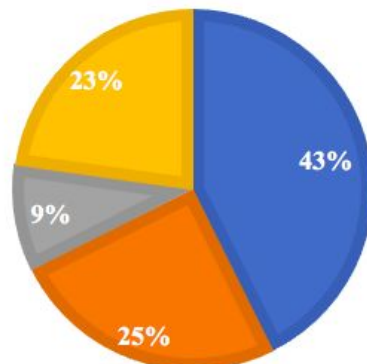
■ Entre 30.000 y 40.000 ■ Entre 50.000 y 60.000  
■ Entre 70.000 y 80.000 ■ Entre 90.000 y 100.000



**Gráfica No. 15 Disposición a pagar en hostales**

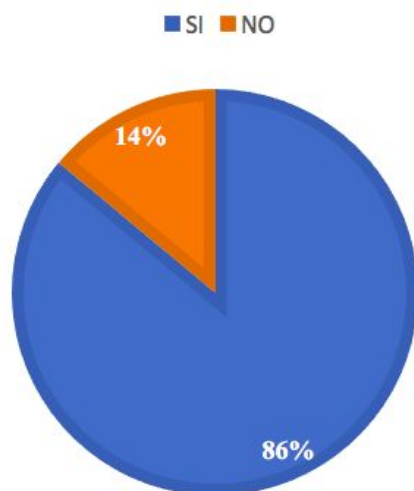
### DISPOSICIÓN A PAGAR HOSTALES

■ Entre 20.00 y 30.000 ■ Entre 40.000 y 50.000  
■ Entre 60.000 y 70.000 ■ Entre 70.000 y 80.000



**Gráfica No. 16 Relevancia de comentarios y calificaciones en las páginas y aplicaciones de reserva**

### IMPORTANCIA COMENTARIOS



¿Por qué?

1. "Son importantes pues permiten tener una percepción realista, honesta y sincera de mi lugar de interés".
2. "Claro, porque gracias a esas reviews uno puede saber más del hotel, es importante saber cómo le fue a los demás para escoger".
3. "Para mí es importante ya que ahí me puedo dar cuenta de muchas cosas, como pueden ser negativas o positivas, es decir muchas veces el hotel o el hostel se vende como el mejor del mundo, pero al ver los comentarios uno puede ver las diferentes fallas que puede tener".

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

A partir de los resultados obtenidos se puede evidenciar que hoy en día las personas viajan de manera mucho más frecuente y sin tanta planeación, pues más del 80% de la población entrevistada expresó que viaja de manera ocasional y frecuente, y el 8.8% de estos de manera muy frecuente, siendo su motivo principal de viaje el “hobby o placer”. Así mismo, independientemente de su razón de viaje, el 72.1 % de los encuestados afirmaron que viajan cuando se les presente la oportunidad de viajar, es decir que los viajeros actuales son mucho más descomplicados y simplemente aprovechan cada oportunidad para tener un viaje y salir de la rutina.

Por otro lado, se puede observar que el 33.8% de los casos afirmó que su próximo destino lo escoge por medio de la búsqueda en internet, pero así mismo, el 47.1% marco que se deja guiar por toda las opciones (buscar en internet, buscar en redes sociales, pide opiniones a amigos y visita agencias turísticas). Esto nos indica que el internet se ha vuelto una de los métodos de búsqueda más utilizados y confiables por los viajeros para escoger su próximo destino, pero también es importante la opinión que tengan los demás sobre los lugares y sus experiencias en ellos. También se puede evidenciar que más del 85% de los encuestados dijeron que sí eran importantes los comentarios y calificaciones que ofrecen las páginas de reserva y de hoteles. Esto nos lleva a concluir que las opiniones o el voz a voz a los clientes es sumamente importante, pues de acuerdo a la experiencia que haya tenido uno se basará el otro para escoger tanto su destino, como su hospedaje. Es por esto que los hoteles

deben mantener una buena imagen y estar siempre enfocados en las necesidades de sus clientes.

La mayoría de los encuestados, el 56.6% , viaja con su familia independientemente de su edad. Sin embargo, los jóvenes entre aproximadamente 22 y años han optado por empezar viajar más con sus amigos de una manera más “relajada”, así mismo, escogen establecimientos como apartamentos , hoteles 2 y 3 estrellas y hostales. No obstante, también se observó que este mismo grupo de jóvenes puede cambiar de opinión cuando sus viajes son con sus padres o familia en general, pues el el 60% de la población entrevistada escoge el lugar de hospedaje según el tipo de viaje que desea realizar o destino al que se dirija, esto lleva a que entre las opciones más apetecidas estén los apartamentos, hostales y los hoteles 4 y 5 estrellas, pues, la comodidad y economía de los apartamentos lo vuelven un lugar atractivo para hospedarse, mientras que, el todo incluido prima para otras personas que prefieren este tipo de hospedaje, así mismo, esto evidencia el cambio que se está dando en el consumo de la hotelería al preferir establecimientos diferentes a los usuales como lo son los hoteles. Otro cambio que demuestra la nueva tendencia de viaje, es el medio por el cual se hace la reserva, ya que el 50.7% lo hace a través de plataformas digitales como Booking y el 22.8% por AirBnB, tendencia que deja por fuera a las agencias turísticas como medio de reserva de establecimientos.

Entre los servicios adicionales prestados por estos establecimientos, los encuestados destacaron que a la hora de escoger su hospedaje, es de suma importancia que servicios como: el servicio de Wifi, el desayuno, la piscina y el servicio de guía turística y el transporte

estén dentro de los servicios adicionales que prestan los establecimientos hoteleros. Por otro lado, se encuentra la disposición a pagar de las personas por hoteles pequeños y hostales de la ciudad de Cali, en cuanto a los hoteles los encuestados se encuentran dentro del rango de precios en temporada baja, ya que estos están dispuestos a pagar entre \$50.000 y \$100.000 por noche, con un porcentaje de 61.1%, y en los hostales los encuestados están dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$50.000 con un porcentaje de 66.2%.

## **Conclusiones**

- Gracias a los avances tecnológicos y a los avances en la comunicación el sector turístico hotelero han experimentado un gran cambio. Esta revolución cambió la forma en cómo viajan las personas y en cómo adquieren sus paquetes turísticos, es por esto que los establecimientos hoteleros siempre deben estar siempre a la vanguardia y ver qué es lo que realmente buscan los consumidores en ellos, buscando estrategias que realmente satisfagan las necesidades y deseos de lo mismos.
- La ciudad de Cali, ha empezado a ser una de las ciudades más apetecidas por los viajeros que vienen a Colombia gracias a la variedad de planes que ofrece la ciudad, la oferta gastronómica y la cultura tan rica que tienen los caleños. Es por esto que podemos encontrar una gran oferta de establecimientos hoteleros para todo tipo de viajeros, desde hoteles 4 y 5 estrellas, hasta hostales, que buscan adaptarse y ofrecer lo mejor de acuerdo a las necesidades de cada tipo de consumidor.

- Sin importar el tipo de establecimiento hotelero, se debe tener en cuenta que en general todos los viajeros buscan tener la mejor experiencia por medio de un buen servicio; así mismo, de acuerdo a los encuestados, es importante la ubicación del mismo y que estén en perfecto estado las habitaciones en cuanto a orden y limpieza. El precio es un factor influyente que varía según el tipo de viajero y las necesidades de cada destino.
- Las estrategias para este tipo de establecimientos, hostales y hoteles pequeños, se basan principalmente en hacer sentir como en “casa” a sus huéspedes, pues los usuarios que eligen estos establecimientos suelen buscar experiencias culturales para el caso de los hostales, y lugares más tranquilos y pequeños para el caso de los hoteles. También es importante resaltar que la competencia de estos establecimientos en Cali es bastante alta, es por esto que buscan darse a conocer por medio de estrategias de diferenciación en precios y ubicación; así mismo buscan diferenciarse por medio de servicios adicionales como clases de salsa y tours turísticos tanto en Cali como en lugares cercanos, como lo son las playas del Pacífico.
- Gracias a las entrevistas en profundidad con los dueños de hostales se puede concluir que el concepto de hostel ha cambiado mucho en los últimos años, pues anteriormente este era considerado como un lugar económico pero que no ofrecía un buen servicio y carecía de buenas instalaciones. Hoy en día, esto es totalmente diferente, pues dentro de la categoría hostel existen diferencias; algunos siguen siendo como los del pasado que solo ofrecen el servicio de habitación y son muy sencillos; otros, como los que



más podemos encontrar hoy en día, ofrecen el mejor servicio y comodidad a un mejor precio y lo más importante una experiencia cultural para los viajeros.

- Los servicios más buscados por los consumidores son el servicio de desayuno, el servicio de wifi y el de guía turística. Así mismo, buscan que tengan zonas comunes de recreación como la piscina.
- El consumidor de este tipo de establecimientos suele viajar con presupuestos ajustados, por lo que busca economía y deja de lado la comodidad. Por otro lado, buscan sumergirse en la cultura caleña por lo que valoran mucho los servicios adicionales como clases de salsa o acompañamientos a lugares turísticos.

## **Recomendaciones**

- Realizar estrategias que permitan conocer a profundidad a los clientes, para ofrecerles servicios que les permita vivir experiencias gratificantes y satisfaga tanto sus necesidades como sus expectativas respecto al lugar.
- Realizar alianzas estratégicas que le permitan obtener ventajas competitivas frente a su competencia, por ejemplo clases de salsa gratis, alianzas con discotecas para que el cover sea más económico y alianzas con otros hostales de otras ciudades para que se remitan los clientes, y alianzas con empresas turísticas que ofrezcan otro tipo de servicios.

## Referencias bibliográficas

- DANE. (14 de septiembre de 2018). Muestra Mensual de Hoteles. *Boletín técnico*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol\\_mmh\\_jul18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_jul18.pdf)
- Daft, R. (2007). Estrategia, diseño organizacional y efectividad. En *Teoría y Diseño Organizacional* (pp.70-79). México D.F, México: Cengage Learning Editores.
- Dankbaar, B. y Cobbenhagen, J. (2000). Learning and collaboration in practice. En F. Boekema, K. Morgan, S. Bakkers, R. Rutten (Eds.), *Knowledge, innovation and economic growth: The theory and practice of learning regions* (p. 266). Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Mojica, A. (9 de abril de 2016). El paraíso turístico que sería Colombia si se logra la paz. *El Tiempo*. Recuperado el 9 de abril de 2016 de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16559586>.
- Fernández, A. (2002). *El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90: su medición a través de la estructura organizacional* (tesis de maestría). Universidad Pontificia Comillas, España.
- 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.
- F. de la ballina, J y Valdés, L.( 2015). Los efectos de la combinación de estándares de calidad sobre los resultados empresariales en el sector hotelero. Facultad de economía y empresa; Universidad de Oviedo; Avda. del cristo sn; 33071 – Oviedo; Spain.Universia Business Review. 2016, Issue 52, P210-221. 12p.
- García, D., Gálvez, E. y Maldonado, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico, un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 1-10.

- Moreno, A. G., Meléndez, A. P. (2010). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 101-118.
- Hidalgo, A.; León, G.; Pavón, J. (2002), La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones, Pirámide, Madrid.
- Hernández, L., Robles, R., Nuño de la Parra, J. y Cruz, M. (2016). Requerimientos para formular estrategias orientadas al mercado del sector hotelero. *Revista Ingeniería Industrial*, 15(3), 295-308.
- Hosany, S. y Witman, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 49(3), pp 351-364.
- Pinheiro da Silva, J. y Vasconcelos Pereira Leite, Y. (2010). Hospitalidad y ambiente en los hoteles. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(3), pp 330 -345.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation - the construct, research Propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 5(2), pp 6-11.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (febrero 2018). Recuperado el 2 de febrero de 2018, <http://www.mincit.gov.co/normatividad>
- Monfort Barboza, M., Defante, L., de Oliveira Lima Filho, D. y Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros. Implicaciones estratégicas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2).
- Moral, M. y Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 14(237).
- Moya-Espinosa, P. I., y Moscoso-Durán, F. F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 8(1), 11-22.
- Ortega, J. (2000). Gestión de La tecnología, innovación y competitividad empresarial. *Ingeniería y competitividad*, 2(1), 7-11.

- Ospina, R. y Riveros, J. M. (2015). Orientación al mercado e innovación en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. *Sotavento MBA*, (25), 34-47.
- Saucedo, H. (2017). La orientación al mercado de la industria hotelera del municipio de Sucre: análisis de su influencia sobre el desempeño empresarial. *Revista digital investigación y negocios*, 10(16), 254-260.
- Rodríguez Gutiérrez, P., Ramos Avila, A., y Pastor Perez, P. (2015). La orientación al mercado en las mipymes de San Luis Potosí. *Nova scientia*, 7(15), 436-461.
- Ruizalba Robledo, J., Vallespín Arán, M. y 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.
- Sierra, K., Ortiz, A. y Sierra, E. (2016). Calidad del servicio como inductor de valor económico en el sector hotelero. *Económicas CUC*, 37(2), 137-156.
- Toro Zuluaga, N., Castaño Molano, J. y López Espitia, Y. (2017). Estado innovador de empresas medianas y pequeñas agroindustriales de Manizales y su relación con el desempeño organizacional. *Ánfora*, 24(42), 67-93.
- Tirado Monferer, D. y Guillén Estrada, M (2016). El resultado internacional de las nuevas empresas. Una visión relacional asociada a la orientación al mercado de la red. *Cuadernos de gestión*, 16(2), 93-118.
- Vega Ricardo y Rojas Sandra. (2011). Orientación al mercado y su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. *Libre empresa*, 8(2).

