



EL COMPORTAMIENTO DE LA INFLUENCIA DEL TERRITORIO Y LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA EN EL SECTOR HOTELERO DEL VALLE DEL CAUCA.

PROYECTO DE GRADO

MARTHA ISABEL PAZOS FERNÁNDEZ

JUAN DAVID TORRES DELGADO

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2012**

EL COMPORTAMIENTO DE LA INFLUENCIA DEL TERRITORIO Y LA  
INNOVACIÓN ORGANIZATIVA EN EL SECTOR HOTELERO DEL VALLE DEL  
CAUCA.

MARTHA ISABEL PAZOS FERNÁNDEZ

JUAN DAVID TORRES

PROYECTO DE GRADO II

PROFESORA:

ADD. ORIETHA EVA RODRÍGUEZ VICTORIA

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

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	5
PALABRAS CLAVE.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
1. RESEÑA HISTORICA.....	7
2. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO.....	8
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
2.3 SISTEMATIZACIÓN.....	9
2.4 OBJETIVOS.....	10
2.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICO.....	10
2.5 LISTA DE INFORMACIÓN.....	11
2.6 DELIMITACION.....	11
2.7 JUSTIFICACION.....	11
2.8 OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	14
2.8.1 Viabilidad de la investigación.....	14
3. MARCO DE REFERENCIA.....	15
3.1 ANTECEDENTES.....	15
3.2 MARCO TEORICO.....	16
3.3 MARCO CONCEPTUAL.....	22

3.4 MARCO CONTEXTUAL.....	26
4. METODOLOGÍA.....	26
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
4.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	26
4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	28
4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	28
4.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	28
4.6.1 Modelo del cuestionario.....	29
5. RESULTADO DE LA ENCUESTA.....	34
5.1 Síntesis analítica de los resultados de la encuesta.....	37
6. Matriz DOFA.....	38
7. ESTRATEGIAS.....	39
8. RECOMENDACIONES.....	40
9. CONCLUSIONES.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	42

## RESUMEN

La siguiente investigación quiere hacer un acercamiento al lector sobre cómo se comportan los hoteles de la región del Valle del Cauca en Colombia, cómo influye el territorio en este comportamiento y cómo los hoteles responde de manera innovadora.

Durante el estudio se ha tenido en cuenta autores Marta Jacob, Eugeni Aguiló, Silvia Ayuso, Tomás Espino Rodríguez, Victor Padrón Robaina, Enrique Claver Cortes, Jose F. Molina Azorín, Jorge Pereira Moliner, M. Dolores Lopez Gamero y Luís Héctor Perego. Quienes se han tomado de referencia para indagar información actualizada del comportamiento hotelero en el mundo. Estos autores han hecho investigaciones en países como España y muestran un avance en cuanto a innovación del servicio de los hoteles de este país. Con base en esta información se enfocó la investigación en el Valle del Cauca con el objetivo de conocer el comportamiento del sector hotelero de esta región y poder compararla con lo estudiado inicialmente.

Colombia es un país con muchas oportunidades para los hoteles, debido a que es de los sectores con más aporte al PIB nacional, ocupa el segundo puesto después del sector minero y tan solo en IED (Inversión extranjera directa) del primer mes del 2012, entraron al país 564 millones de dólares para este sector, además el Estado benefició a aquellos establecimientos que se constituyeran hasta el 2017 excluyéndolos del impuesto a la renta.

La investigación arroja una gran preocupación para el departamento del Valle con 62 hoteles y sin un clúster turístico. Es preocupante dado que el número de hoteles es importante y es el cuarto destino en Colombia para visitar. Además teniendo en cuenta los cambios externos que traen los distintos tratados de Colombia con países como estados unidos Corea y próximamente china, es un tema para resolver cuanto antes.

Se quiere con este proyecto mostrar la gravedad de la desunión de los hoteles para competir en un mercado exigente y cambiante y lograr un interés por mostrasen más solidarios con el gremio y buscar una barrera para amenazas importantes como City Express, una de las cadenas hoteleras más importantes de México, que empieza a operar en Cali con 127 habitaciones enfocada a clientes tipo ejecutivos de negocios que buscan precios favorables, así que sus precios son su estrategia de entrada.

**PALABRAS CLAVE:** Innovación Organizativa, Clúster, Hoteles, Valle del Cauca.

## INTRODUCCIÓN

Para hacer un acercamiento en la influencia del territorio en la innovación organizativa del sector hotelero en Valle del Cauca (Colombia) y obtener el performance de los hoteles, se tienen que resolver inicialmente preguntas tales como ¿Cómo es el comportamiento del sector hotelero en el Valle del Cauca? De esta manera se identificará el efecto que tiene la innovación en la parte organizativa de las empresas de este sector y se podrá hacer un análisis de su funcionamiento identificando las ventajas y desventajas que le brinda esta.

Es interesante tener conocimiento de las estrategias que están utilizando estos establecimientos en el departamento del Valle del Cauca, para tener una organización cada vez más competitiva, teniendo en cuenta el impacto que tiene el sector hotelero en Colombia, siendo este un país potencialmente turístico por sus riquezas en recursos naturales y distintas clases de ecosistemas.

El gobierno nacional en Colombia presentó oficialmente en Febrero del 2012, la Unidad de Desarrollo e Innovación Empresarial<sup>1</sup>, la cual consiste en programas y herramientas definitivas para apostarle a la innovación; en estos programas del ministerio de industria, comercio y turismo bajo la administración de Bancoldex, caben los hoteles que son un factor determinante en las inversiones directas hacia Colombia..

Poder tener datos que nos orienten hacia dónde va la competitividad de los hoteles, nos da como investigadores una herramienta para apoyar estos programas mencionados del gobierno y que los gerentes de cada hotel los aproveche de manera efectiva y contribuyan en mantener la confianza de los inversionistas. Esta también es una herramienta para enfrentar mercados competitivos a nivel mundial como lo es el mercado estadounidense y un tratado como el TLC que ya es un hecho; no solo avisa a las empresas productoras y comerciales sino en general al país para que por medio de un instrumento como la innovación se pueda enfrentar y superar la competitividad que viene, lo cual incluye a los hoteles que son la carta de presentación en el país y los encargados de recibir y dejar una excelente imagen de lo que somos capaces de dar.

En resumen este proyecto tendrá como fin dar a conocer en cifras reales y actualizadas lo que los hoteles en el Valle del Cauca están aportando de manera innovadora en sus estrategias como organización para ser los mejores en comparación no solo con el resto del país sino con el mundo entero, pues la globalización y los avances tecnológicos lo exigen.

---

<sup>1</sup> Portafolio.co, 2012. Gobierno le apuesta a la innovación en el sector empresarial. Extraído de la página de Portafolio.co el 09 de Febrero, 2012

## 1. RESEÑA HISTORICA

La recreación, el descanso, y la visita de lugares inimaginables que ofrecen productos y servicios particulares de una región, son las motivaciones más comunes para que el sector hotelero surja como uno de los sectores más prometedores en el mundo. Los turistas en busca de aventuras por contar, comidas por probar y costumbres por conocer, gastan una parte muy grande de sus ahorros y en ocasiones se endeudan hasta más no poder para lograrlo.

Siendo esta una preferencia muy buscada por las personas, las grandes industrias hoteleras se han preocupado para satisfacer cada vez más y más el gusto de sus clientes, ofreciendo paquetes turísticos muy completos y asequibles.

El valor añadido a los productos y servicios surge como algo fundamental para la competencia en la actualidad, es aquí donde entra a jugar la necesidad de la innovación como base fundamental de lo que será ese valor añadido<sup>2</sup>, estructuralmente las empresas tienen que convertirse en empresas eficientes para lograr mantener un nivel de competencia alto, para lograrlo, es necesario de muchas estrategias organizacionales. Es importante señalar que una forma muy acertada para lograr estas estrategias, es la innovación organizativa, ésta representa uno de los factores más determinantes en la competencia de las empresas en mención.<sup>3</sup>

En Colombia en diciembre de 1963 se inauguró el primer hotel resort en Santa Marta, el Hotel Irotama y en 1964 se creó la primera cadena hotelera de Colombia, la Fundación de Hoteles Ltda. Para el caso de Cali, los datos históricos datan desde 1927 y 1928 con la construcción del hotel Alférez Real por Alfonso Vallejo Gonzales<sup>4</sup>. Nuestros sitios turísticos y deportivos: Santiago de Cali tiene 470 años). Sin embargo el hospedaje se remonta hacia el momento desde que las personas empezaron a trasladarse de un lugar a otro o los provenientes de otros países desde la época de la conquista y la traída de esclavos a la región.

Esto lleva a concluir que el negocio de los hoteles tiene toda la experiencia necesaria y ha visto pasar años de cambios y generaciones que no solo han aportado al funcionamiento de estos tipos de hospedaje sino que han contribuido

---

<sup>2</sup>Antonia Ferrer. *Información en la empresa para innovar y competir*. El profesional de la información, v.17, n. 5, septiembre-octubre 2008. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte (Dcadha), Camino de Vera s/n, 46022 Valencia anfersa@upv.es

<sup>3</sup> Marta Jacob y Eugeni Aguiló. *LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO: EL CASO DE BALEARES*. Universitat de les Illes Balears. ROTUR/REVISTA DE OCIO Y TURISMO CORUÑA 2008 - Nº 1 - pp. 51 – 64.

<sup>4</sup> Secretaría general de Santiago de Cali, 2004.

a su mejoramiento continuo; sin embargo no es suficiente la experiencia para ser competitivo, la historia habrá podido dar cuenta de que cada generación trae sus conceptos y estilos a los que los hoteles se han debido acomodar y superar las expectativas de sus clientes.

## 2. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia como en muchos países en desarrollo en el mundo, hay un número importante de hoteles que merecen ser objeto de estudio para su mejoramiento continuo. Colombia cuenta con más 592 hoteles debido a su rápido crecimiento de oferta de este servicio. Gracias al decreto 2755 del 2003, en el que se suprime el impuesto de renta durante 30 años a aquellos hoteles que se construyan hasta el 2017 y también gracias a los tratados y confianza que ha generado el país lo cual se demuestra con la inversión directa extranjera y el crecimiento de las exportaciones, los hoteles en el país merecen tener una estructura sólida lo cual les permita seguir operando de manera competitiva.

Con este objetivo, esta investigación pretende revisar de manera cualitativa y cuantitativa qué están haciendo los hoteles del departamento del Valle del Cauca a manera innovadora para lograr esta competitividad con el resto del país y el mundo.

De esta manera obteniendo cifras y datos específicos, se podrá tener un panorama de que tan preparado está el sector hotelero para competir con el resto de la industria, y mediante esto poder responder la siguiente pregunta ¿Es la innovación organizativa una estrategia adoptada por los diferentes hoteles del Valle del Cauca para lograr un eficiente nivel competitivo en este sector?

### 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La innovación es un elemento fundamental en cualquier clase de negocio, esta nos permite conocer el comportamiento de un sector en específico. Es necesario para ello, saber si los hoteles del Valle del Cauca la utilizan como medio para alcanzar diferentes fines en pro de sus beneficios y que de forma lo hacen.

Inicialmente se hizo con una indagación en el marco teórico estudiando proyectos actualizados en los que la información fue la base para iniciar el proceso de análisis en el departamento del Valle del Cauca. A partir de esto se determinó los componentes importantes para formar la estructura de la investigación propiamente en el departamento y de esta manera con la investigación de campo, se hicieron entrevistas a una muestra establecida de hoteles, los cuales nos mostraron tendencias acerca de su comportamiento organizacional.

Los datos recogidos de esta investigación se analizaron bajo unos parámetros que llevaron al proyecto al cumplimiento de sus objetivos, finalmente a los resultados y las conclusiones a las que se llegó con todo el proceso de investigación.

Lo que se espera, es contribuir de manera cualitativa en el proceso de mejoramiento en las estrategias de los hoteles y que esta investigación sirva como herramienta para programas de acompañamiento, como los del gobierno nacional tomando como ejemplo la entidad Bancoldex.

### 2.3 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son las fortalezas del sector hotelero en el Valle del Cauca que lo catalogue como uno de los sectores más importantes en Colombia?

¿Existen indicios de innovación en los hoteles del Valle del Cauca?

¿Cómo la innovación aporta al comportamiento de los hoteles en el Valle del Cauca?

¿Cuál es el nivel competitivo de manera cualitativa, de los hoteles en el departamento del Valle?

¿Cuál es la influencia que tiene el territorio geográfico de los hoteles sobre la innovación organizacional?

¿Cómo se comportan los hoteles en un mismo territorio?

¿Cuáles son las políticas de sostenibilidad ambiental que los hoteles adoptan como estrategia?

## 2.4 OBJETIVOS

### 2.4.1 Objetivo general

Identificar los principales determinantes del comportamiento de los procesos de innovación organizativa en el sector hotelero del Valle del Cauca, teniendo en cuenta la influencia del territorio desde octubre de 2011 hasta mayo de 2012.

### 2.4.2 Objetivos específicos

Identificar las fortalezas del sector hotelero en el Valle del Cauca que lo catalogan como uno de los sectores más importantes del territorio colombiano.

Identificar si en los hoteles localizados en el Valle de Cauca existen indicios de innovación y el tipo de innovación que se da.

Analizar el aporte de la innovación organizativa al comportamiento de los hoteles en el Valle del Cauca.

Identificar de manera cualitativa cual es el nivel competitivo de los hoteles del Valle del Cauca.

Determinar la influencia que tiene el territorio geográfico del Valle del Cauca sobre la innovación organizativa en el sector hotelero

Conocer las formas como los hoteles se comportan organizativamente en un mismo territorio compartido.

Plantear las políticas de sostenibilidad ambiental que se desarrollan dentro de la región, y la forma como esta afecta a las instituciones hoteleras y a sus clientes.

## 2.5 LISTA DE INFORMACIÓN

Las fortalezas del sector hotelero en el Valle del Cauca que lo catalogan como uno de los sectores más importantes del territorio colombiano.

En los hoteles localizados en el Valle de Cauca existen indicios de innovación.

El aporte de la innovación al comportamiento de los hoteles en el Valle del Cauca.

La manera cualitativa con la que se identifica el nivel competitivo de los hoteles en el departamento del Valle.

El territorio geográfico del Valle del Cauca influye sobre la innovación organizativa.

Los hoteles se comportan organizativamente en un mismo territorio.

Las políticas de sostenibilidad ambiental se desarrollan dentro de una región y afectan a las instituciones hoteleras y a sus clientes.

## 2.6 DELIMITACION

Dentro del marco del sector hotelero en Colombia, se contemplará el sector hotelero del Valle del Cauca, Colombia, específicamente las empresas hoteleras tanto urbanas como rurales que están constituidas en esta zona. De esta manera se podrá enfatizar en esta región y luego ir tomando los datos obtenidos en otras investigaciones de regiones distintas en el territorio para finalmente hacer comparaciones y concluir con la investigación.

## 2.7 JUSTIFICACIÓN

El sector hotelero en Colombia tiene un gran aporte no solo a la economía del país sino también a fortalecer la cultura propia hacia el resto del mundo. Este sector merece un seguimiento y un apoyo no solo por parte del gobierno sino también por parte de todas las instituciones. Los hoteles son el punto de llegada de extranjeros y propios, según el comportamiento que estos tengan con los clientes así será la imagen que estos tengan del país; pero no es solo eso, los hoteles más que recamaras y tranquilidad tienen un efecto ambiental, cultural y económico; y como

ya se mencionó, estos factores son los principales motores para el desarrollo de un país.

Invertir en investigación en el sector hotelero y turístico del país es darle al país un camino más para progresar, datos recientes nos lo demuestran.

Al analizar el resultado del PIB en el segundo trimestre de 2011 comparado con el mismo periodo de 2010, se observó una variación del 7,2% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles<sup>5</sup>; este sector es considerablemente importante debido a que es el segundo con mas variación en este periodo, siendo el primero la explotación de minas y canteras; además esto, por el potencial que tiene en este país, ya que es el segundo país mas biodiverso del planeta el cual lo hace un destino natural excepcional, teniendo el primer lugar a nivel mundial, con 1876 especies de aves equivalentes al 20% de las que hay en el mundo y 258 especies de palmas<sup>6</sup>.

El gobierno nacional en Colombia presentó oficialmente en Febrero del 2012, la unidad de desarrollo e innovación empresarial<sup>7</sup>. Gobierno le apuesta a la innovación en el sector empresarial. Extraído de la página de Portafolio.co el 09 de Febrero, 2012), la cual consiste en programas y herramientas definitivos para apostarle a la innovación; en estos programas del ministerio de industria, comercio y turismo bajo la administración de Bancoldex, caben los hoteles que son un factor determinante en las inversiones directas hacia Colombia. De estos depende el primer momento de verdad de inversionistas y turistas que vengán a recibir el primer impacto del país hacia los extranjeros o mismos colombianos de diferentes regiones.

Según Cotelco, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, destacó este 09 de Febrero del 2012 en la casa de Nariño que el desempeño de la Inversión Extranjera Directa, que en un año tuvo un crecimiento del 88 por ciento.

El Ministro señaló que la IED pasó de los 6 mil 915 millones de dólares en el año 2010 a un monto de 14 mil 500 millones de dólares en 2011, considerada una cifra récord en la historia del país.

El Ministro Díaz-Granados también destacó los avances sustanciales en acuerdos comerciales y de inversión como la entrada en vigor del TLC con Canadá, que

---

<sup>5</sup> Producto interno bruto - Segundo Trimestre de 2011. DANE. Septiembre 22 de 2011

<sup>6</sup> PROEXPORT COLOMBIA, *PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES*. VICEPRESIDENCIA DE TURISMO. "Turismo de naturaleza en Colombia". <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/naturaleza>

<sup>7</sup> Portafolio.co, 2012. Gobierno le apuesta a la innovación en el sector empresarial. Extraído de la página de Portafolio.co el 09 de Febrero, 2012.

permitió un crecimiento en las inversiones y en las exportaciones hacia esa nación del 113 por ciento durante los primeros tres meses de su vigencia. Además, resaltó la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Colombia por parte del Congreso de Estados Unidos.

En lo que se refiere a la medición del Doing Business 2012, el Ministro subrayó el ascenso de Colombia en 5 puestos, alcanzando la posición 42. Explicó que con esta subida, el país se ubica como el tercer mejor país de la región y ha sido catalogado, por cuarto año, en el grupo Top Ten Reformers.

“Una de las cifras que sorprendió positivamente, del periodo al cual estamos haciendo referencia (Enero a Septiembre 2011), fue el crecimiento de 617 por ciento que registró la IED en comercio, restaurantes y hoteles, con 1.569 millones de dólares, y una participación de 14,5 por ciento del total, lo cual da cuenta del buen momento que vive la economía del país y de la confianza que ha seguido generando”, afirmó el Ministro de Comercio, Industria y turismo, Sergio Diaz Granados.

“En cuanto a los países que más están colocando sus capitales en Colombia, de acuerdo con las cifras del 2011, el primer lugar lo tiene Holanda, con 778,2 millones de dólares, lo cual equivale al 20 por ciento de la IED, sin petróleo, registrada en Colombia durante dicho periodo (3.989,5 millones). Le sigue Panamá, con el 17 por ciento equivalente a un monto de 664,8 millones de dólares; España con cerca de 605 millones, es decir, 15 por ciento; Estados Unidos con 326,6 millones, para un 8 por ciento; Chile con 295,7 millones (7 por ciento), e Inglaterra con 274,7 millones y una participación del 6,9 por ciento”<sup>8</sup>. Inversión extranjera no solo se concentra en petróleo. Extraído de la página de Portafolio.co el 09 de Febrero, 2012).

Los procesos actuales de globalización sitúan a todo tipo de empresas en un entorno competitivo, en estas condiciones el patrón de comercio es determinado por la ventaja competitiva. Esta ventaja puede darse de distintas formas, pero sin duda alguna la innovación es un factor clave para esta determinación. El ambiente competitivo que predomina obliga a las empresas a realizar procesos de innovación más rápida y eficientemente<sup>9</sup>, buscando diferenciarse de las demás empresas y así atraer a la gran mayoría de los consumidores del mercado, y acercándolos cada vez más a su bien deseado, de manera que aumentan tanto el bienestar individual como el bienestar nacional.

---

<sup>8</sup> Ibíd

<sup>9</sup> Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica Plaza del Marqués de Salamanca, 11 - 2.º izqda. *INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO*. Preimpresión e impresión: Gráficas Arias Montano, S.A. Polígono Industrial 6 de Móstoles C/ Puerto Neveros, 9 28935 Móstoles (Madrid) 2007.

La innovación organizativa se convierte entonces en la herramienta fundamental para que las empresas turísticas consoliden una estructura solida que le permita competir en un sector con mucho futuro en Colombia pero el cual, debido a este mismo incentivo, tiene alta competencia.

Finalmente Colombia es un país de fiestas y actividades culturales y el Valle del Cauca no es la excepción; sus ferias y fiestas contribuyen enormemente no solo al desarrollo cultural sino al crecimiento turístico del departamento.

## 2.8 OBJETIVO DEL ESTUDIO

*Nuestro objetivo de estudio será la estructura organizacional de las instituciones hoteleras del Valle del Cauca.*

### 2.8.1 Viabilidad de la investigación

En Colombia existen asociaciones como Cotelco, Asociación Hotelera y Turística de Colombia, la cual se enfoca en agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera en Colombia, uniendo esfuerzos que contribuyan en la competitividad y el desarrollo sostenible del sector turístico, como lo describe su misión.

Esta entidad es una fuente de información importante no solo porque conoce el gremio, sino porque en su página se encuentran indicadores, noticias actuales, proyectos, invitaciones a reuniones, eventos, los cuales son importantes tener en cuenta a la hora de buscar los contactos para recoger la información necesaria para la investigación.

La universidad ICESI cuenta con una completa base de datos, a la cual se tiene acceso y con la que se consiguió los datos de hoteles registrados en el departamento del Valle del Cauca y a los cuales se pudo acceder con más facilidad, teniendo esta herramienta de apoyo.

Los hoteles fueron contactados presentándoles un proyecto en el que los más beneficiados serán estos debido a que se les hará una consultoría de la cual podrán hacer retroalimentación interna cada una con su junta directiva, y podrán

concluir que tan fuertes están en el mercado, cuales son las oportunidades que deben aprovechar y en qué deben tener cuidado para no ser amenazados por los competidores.

Presentando cifras actualizadas y estructuradas los hoteles podrán ver su posición en la industria y tomar decisiones, logrando identificar las características, la forma de como y porque surgen los procesos de innovación organizativa en las instituciones hoteleras, comprender como la competencia funciona como un motor para que las empresas se exijan cada vez más y vuelva sus procesos productivos más eficientes, asignando parte de sus recursos a departamentos de I+D, y en efecto a la innovación organizativa que depende de varios factores que mas adelante desglosaremos y que nos ayudaran a entender de que forma se puede llega hasta este objetivo.

### 3 MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 ANTECEDENTES

Este documento del cual se pueda obtener información actualizada, permitirá no solo a los gerentes de los hoteles en el Valle del Cauca, sino en Colombia, y demás empresas del sector Comercio, Industria y Turismo, tener una consultoría acerca de sus organizaciones y ver el panorama en las que estas se encuentran a nivel mundial cuando se hagan las comparaciones con los proyectos que se han hecho, como en España, y que han servicio de base informática para iniciar esta investigación a nivel local.

El componente de innovación a nivel organizativo es importante en es este proceso, debido a que es la manera más efectiva de que las organizaciones tengan un factor distintivo frente a las demás llamado competitividad. Por eso es importante tener en cuenta en esta investigación, cuál es el grado de importancia que los hoteles le dan a este factor en su organización para el mejoramiento continuo de la misma.

La innovación organizativa ha sido analizada desde muy diferentes perspectivas teóricas y metodológicas a partir de la contribución de disciplinas diversas, y aunque la mayor parte de los estudios se han referido a países potencias y no a los que están en vía de desarrollo, se puede hacer conjeturas respecto a lo que sucede en Colombia en este sector. Vemos inicialmente como en el Manual de

Oslo (OCDE y Eurostat, 2005) se muestra las los conceptos referentes a la innovación, y es un punto de partida importante, porque ya lleva 3 ediciones estructurado y moldeando este para tener una visión precisa de como se desenvuelve este. (Noam Shoval, 2006) nos muestra como el área geográfica en la que esta ubicada los hoteles influye en la estrategia que utilizan los hoteles para dirigirse a sus diferentes clientes. (Fundación Cotec, 2007) Muestra como la innovación genera ventajas competitivas que permiten tener una mejor posición a la hora de competir. (Enrique Claver Cortes, Jose F. Molina Azorín, Jorge Pereira Moliner y M. Dolores Lopez Gamero, 2007) analiza que la gestión en el medio ambiente es una de las fuentes mas importantes de competitividad entre los hoteles, por ende se considera una forma de innovación muy eficiente. (Jacob Marta y Aguiló Eugeni, 2008) Exponen que los principales motivos que inducen a la empresa a desarrollar una actividad innovadora son satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la calidad del servicio. (Antonia Ferrer, 2008) confirma de nuevo que es el valor añadido en los servicios lo que le permite a las empresa hoteleras tener una mayor competencia, y esto se logra con la innovación

Debido a que los hoteles hacen parte de la carta principal de Colombia hacia el mundo, es interesante conocer de manera clara y con datos reales cómo Colombia está proyectándose nacionalmente e internacionalmente, dando la bienvenida y hospedaje a los inversionistas potenciales y extranjeros que desean vivir una grata experiencia en el país. Además es de los últimos lugares en los que permanece un extranjero antes de regresar a su país, y por esto los hoteles son los encargados de dejar una intención de volver por parte del cliente o tal vez se lleve una imagen no deseada del país. En conclusión un comportamiento competitivo del sector hotelero en el país contribuye de manera crucial en las decisiones que inversores extranjeros puedan tomar.

### 3.2 MARCO TEORICO

El economista Schumpeter considera que la innovación abarca, la introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores aún no están familiarizados.

*“La innovación organizacional puede tener como objetivo mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costos administrativos o de transacción mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo*

no catalogado) o reduciendo los costos de los suministros.”<sup>10</sup> Como se puede ver entonces, el fin de la innovación organizacional es aumentar la productividad de la empresa mediante una serie de cambios estructuralmente organizativos, los cuales harán que al final de todo este proceso esta tenga más utilidades. Los cambios estructurales de los que se hablan pueden utilizar novedosos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de gestión de los trabajos, prácticas para la formación personal, sistemas de gestión de cadena de suministros, entre otros.<sup>11</sup> Si nos referimos a los cambios organizacionales externos de la empresa, tenemos que hablar de las nuevas estrategias de asociación con proveedores y empresas competidoras o complementarias, publicas o privadas, nuevos tipos de interfaz que generen algún interés en los objetivos a seguir.

El capital relacional es un elemento clave para la innovación en una empresa. Para la transferencia de fuentes de conocimiento y tecnología se pueden utilizar las fuentes de información, la adquisición de tecnología y conocimiento y la cooperación para la innovación. Robert J. Mockler señala que una de las mayores carencias en las empresas proviene del análisis de la información, su almacenamiento y distribución. Algunos de los motivos por los que las empresas no hacen uso de las bases de datos especializadas son conocidos y tienen su raíz en la escasa cultura informacional que tiene el empresariado.<sup>12</sup>

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que las prácticas anteriormente mencionadas no se consideran innovadoras si ya se aplicaron en el pasado en la empresa, solo se considerarán innovadoras, si se utilizan sin haber sido utilizadas antes.

Para poder abarcar cualquier tema relacionado con la innovación en el sector hotelero local, debemos saber que estudios anteriormente se han hecho respecto a este tema, teniendo así una base teórica clara en los argumentos que utilizaremos en el proceso de nuestro estudio.

Los hoteles son empresas que venden servicios a sus clientes, y para poder hablar de innovación en estos, tenemos que tener en cuenta como se da esta la innovación en servicios. Jacob y Aguiló en su texto *La innovación en el sector turístico: el caso de baleares*<sup>13</sup> analiza la innovación en servicios por su

---

<sup>10</sup> OCDE y Eurostat, Manual de Oslo, *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición. 2005. Pp 62

<sup>11</sup> *Ibíd* 63

<sup>12</sup> Antonia Ferrer. *Información en la empresa para innovar y competir*. El profesional de la información, v.17, n. 5, septiembre-octubre 2008. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte (Dcadha), Camino de Vera s/n, 46022 Valencia anfersa@upv.es

<sup>13</sup> Jacob Marta y Aguiló Eugeni, *La innovación en el sector turístico: el caso de baleares*. Universitat de les Illes Balears. ROTUR/REVISTA DE OCIO Y TURISMO CORUÑA 2008 - Nº 1 - pp. 51 - 64

intangibilidad, por su estrecha relación entre la relación y los consumos, el papel fundamental que cumplen los recursos humanos y la importancia de los factores organizacionales. En esta investigación se concluyó que los principales motivos que inducen a la empresa a desarrollar una actividad innovadora son satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la calidad del servicio, lo cual está en consonancia con la actitud de las empresas del sector turístico de apostar claramente por la consecución de las certificaciones. Tampoco deben despreciarse los motivos de mejorar la imagen de la empresa, ser competitivo, mejorar la rentabilidad e incluso cumplir las regulaciones o normativas.

El sector hotelero en los países con un alto porcentaje de turistas como España, ha empezado a pensar en herramientas que podrían usar para contribuir en el desarrollo del mismo. Un país como España es un buen ejemplo para Colombia, el sector hotelero en ese país ha empezado a buscar formas para mejorar el comportamiento, están apostando al desarrollo sostenible. “The tourism sector has hardly begun to discuss what could be the role of companies in contributing to the sustainable development of society. So far, actions undertaken focus almost exclusively on the environmental dimension of sustainability”<sup>14</sup>

Este artículo de Silvia Ayuso nos da a conocer las prácticas actuales del sector hotelero específicamente en España, país donde se realizó la investigación, de acuerdo a este análisis realizado se concluye que los hoteles están tomando herramientas para su mejoramiento no solo, como lo hizo la investigación, en el ámbito ambiental sino en la innovación como las etiquetas ecológicas y en la parte financiera como en la reducción de costos a mediano y largo plazo. De esto podemos concluir una influencia del territorio a la innovación. “With regard to the implementation of best environmental practices, the research confirms incentives identified in previous studies in other countries and highlights that several motivations coexist in environmentally active hotel managers: competitive advantage, response to stakeholder demands and personal ethical reasons. This may explain the wide application of best environmental practices in Spanish hotels, since it is a tool that can be adapted to the particular budget situation of the hotel and very precise and easily accessible information is supplied”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ayuso, Silvia, ADOPTION OF VOLUNTARY ENVIRONMENTAL TOOLS FOR SUSTAINABLE TOURISM: ANALYSING THE EXPERIENCE OF SPANISH HOTELS, sep 2006, vol.13 Issue 4, p207-220, 14p, 4 Charts.

<sup>15</sup> Ayuso, Silvia, Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: the experience of the spanish hotel sector, 2007, vol.15 Issue 2, p144- 159, 16p, 2 Charts

Otro ejemplo, fue la investigación en las islas; es el caso de la isla Gran Canaria en España, realizado por Juan Manuel García y Diego Medina. Es un estudio que afirma la importancia de implementar medidas en el desarrollo organizativo del sector hotelero. “As tourism development has an influence on and is affected by remaining economic sectors, the environment and sociocultural aspects”<sup>16</sup>

“As a general rule, tourism literature assumes that the development of tourism is a source of new employment, revenues, foreign exchange and an enhancement to community infrastructure that will in turn attract other industries. As a result, its development is usually justified on the basis of economic benefit and challenged on the grounds of social, cultural or environmental destruction”<sup>17</sup>

En España también se ha hecho un estudio en el sector hotelero para analizar la tercerización como herramienta para mejorar la organización del sector. Lo destacable de este estudio es poder observar otra herramienta que los gerentes de los hoteles pueden usar de manera innovadora, según la manera como la tomen, y optimizar así tiempo, implementación de tecnología, vanguardia en procesos lo que en conjunto significa bajos costos, más competitividad y desarrollo. “The motivation to outsource is adopting an increasingly tactical profile, as a search for the short term achievement of results, in particular in terms of cost reduction, together with a more strategic perspective aiming to attain and maintain competitive advantage”<sup>18</sup>

El Manual de Frascati de la OCDE (centro especializado en el campo I+D) muestra como la innovación en los sectores de servicios son el análisis de los efectos del cambio económico y social en el consumo y el ocio, desarrollo de nuevos métodos de medida de las expectativas de consumo, desarrollo de nuevas herramientas y métodos de encuesta, desarrollo de nuevos procedimientos de seguimiento (logística), investigación en nuevos conceptos vacacionales, lanzamiento de tiendas piloto, establecimiento de manera continua de los precios de las habitaciones en función de diversos parámetros (precios competencia, temporada, grado de ocupación, etc), crear una unidad de Business Intelligence para explotar la información que de los clientes que se obtiene a través de los sistemas de distribución de la cadena.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> García- Falcón, Juan Manue, Medina- Muñoz, Diego, SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN ISLANDS: A CASE STUDY OF GRAN CANARIA, University of Las Palmas de Gran, Nov 1999, vol. 8 Issue 6, p336-357, 22p

<sup>17</sup> Ibíd.

<sup>18</sup> Espino- Rodriguez, Tomás, Robaina, Victor Padrón, The management perception of the strategic outsourcing of services: an empirical, Jul2005, Vol. 25 Issue 5, p689-708, 20p, 6 Charts.

<sup>19</sup> Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica Plaza del Marqués de Salamanca, 11 - 2.º izqda.. INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO. Preimpresión e impresión: Gráficas Arias Montano, S.A. Polígono Industrial 6 de Móstoles C/ Puerto Neveros, 9 28935 Móstoles (Madrid) 2007

El autor del anterior texto tiene muy en cuenta porque influye directamente sobre la innovación de las empresas hoteleras son las externalidades como ventaja competitiva y el capital humano. Respecto a la externalidades se consideran que es una vía rápida y sin elevados riesgos para mejorar su competitividad. La concentración de los esfuerzos en las áreas que se consideran competencias nucleares del negocio es una tendencia cada vez más visible en este sector.

Respecto el capital humano, se considera que este es uno de los principales activos que hay que desarrollar, aumentar los conocimientos y las capacidades de las personas a través de la formación adecuada y fomentar su compromiso y satisfacción con el hotel es más que una necesidad para las empresas de este sector, y más todavía cuando el grueso del personal empleado responde a un perfil de baja cualificación. El capital humano dedicado a innovación es uno de los indicadores más representativos para medirla.<sup>20</sup>

No es una virtud de las empresas de servicios innovar, es mas, muy pocas en su organigrama dejan un espacio para el departamento de I+D, pero si es cierto que entre mas sea su tamaño, mayor es su necesidad de innovar, y por su puesto cada cual innova según su necesidad y la de su sector.

Las empresas a investigar podemos clasificarlas dependiendo su ubicación geográfica como lo hace Noam Shoal en su investigación<sup>21</sup> que estudia donde están situados los hoteles, teniendo en cuenta un distrito central de negocios en la ciudad o CBD por sus siglas en inglés, la zona de comercio, zona manufactura y vivienda, y la zona de agricultura. Estas áreas se ubican en una curva precio decreciente donde el costo de renta de la zona analizada tiende de cero a medida que esta zona se aleja del CBD. Este estudio mostró que los hoteles que los turistas están dispuestos a pagar más por tener más fácil acceso a la central de la ciudad. Las conclusiones de estudio subrayan que el hecho de que los turistas individuales prefieren los hoteles situados en el núcleo turístico de la ciudad, los hoteles cerca del centro turístico tienen un porcentaje mayor de turistas que viajan solos. Por el contrario los turistas que pertenecen a grupos de turismo prefieren hoteles más distantes del centro turístico. Los turistas individuales pagan más por la habitación de su hotel dado la ubicación geográfica de estos. Por otro lado este mismo factor incide en el bajo costo de habitaciones en los hoteles preferidos por los grupos turísticos, que tienden a reservar habitaciones en grandes cantidades en hoteles de la misma categoría de los geográficamente “mejor” ubicados.

---

<sup>20</sup> Antonia Ferrer. *Información en la empresa para innovar y competir*. El profesional de la información, v.17, n. 5, septiembre-octubre 2008. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte (Dcadha), Camino de Vera s/n, 46022 Valencia anfersa@upv.es

<sup>21</sup> NOAM SHOVAL. *The Geography of Hotels in Cities: An Empirical Validation of a Forgotten Model*. *Tourism Geographie*. Vol. 8, No. 1, 56–75, February 2006

Este estudio nos da una perspectiva geográfica de la forma como los hoteles fijan sus precios, sus estrategias, y ofrecen distintos servicios para la variedad de clientes que maneja. Esto nos servirá para saber si existe alguna evidencia de que siendo una clase de hotel u otra (los que están dirigidos con más intensidad a un grupo de personas o los que están dirigidos con más intensidad a una persona) influya en la existencia de innovación organizativa, o en las diferentes formas en las que se da esta. De esta manera se lograra relacional el territorio geográfico de los hoteles con la innovación organizativa que puede verse muy afectada por esta ubicación teniendo en cuenta que Colombia es un país de contrastes y el Valle del Cauca es una muestra de ello.

Siguiendo la variable geográfica en la que se apoyó el estudio de Shoval, podemos salirnos físicamente del hotel y pensar en el entorno ambiental en el que este se desenvuelve, analizando de qué forma este puede afectar en la estructura organizacional de los hoteles. Es en esta instancia donde Enrique Claver Cortes, Jose F. Molina Azorín, Jorge Pereira Moliner y M. Dolores Lopez Gamero con su trabajo *Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance*<sup>22</sup> analiza que la gestión en el medio ambiente es una de las fuentes mas importantes de competitividad entre los hoteles. Estudios en Alicante España, muestran que el grado de proactividad ambiental no impacta en el rendimiento de la organización, pero el rendimiento aumentara a medida que la proactividad en el medio ambiente crezca.

La dependencia de los hoteles en el turismo, su falta de recursos o sus experiencias, pueden conducir a que al degrado del medio ambiente y de las atracciones turísticas. Debido lo anterior conservar el medio ambiente se convierte en un factor clave para que un territorio en específico siga teniendo el mismo atractivo y no deje de parecerlo por su deterioro.

Una política de gestión sostenible implica una gestión ambiental proactiva para garantizar el sostenimiento del destino ya que el impacto en el rendimiento el hotel y su nivel de competitividad se verá beneficiado por este.

Los impactos pueden de la gestión en el medio ambiente pueden ser directos o indirectos. Los impactos indirectos mejoran el rendimiento en un hotel, como los resultados del aumento de la competitividad del destino donde se encuentra, mientras que los impactos directos están relacionados con la gestión interna del hotel (Diferencia entre el costo y las ventajas de la diferencia competitiva)

---

<sup>22</sup> Enrique Claver Cortes, Jose F. Molina Azorín, Jorge Pereira Moliner y M. Dolores Lopez Gamero . *Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance*. University of Alicante, Department of Business Management, Spain. JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM. Vol. 15, No. 6, 2007

Los hoteles se hacen en dos niveles, particularmente el turismo vacacional. En el primer nivel, el destino compite con otros destinos, en el segundo, los turistas una vez que hayan seleccionado un destino, empieza el debate para saber en ese destino que hotel escogen.

Es aconsejable trabajar en la aplicación de políticas sostenibles para la preservación de su destino, ya que a la vez de que se mejora la acometividad del hotel, muchos clientes se ven atraídos, debido las crecientes preocupaciones sociales de la situación ambiental que surge entre las motivaciones de los turistas. A demás cuando los hoteles muestran mayor preocupación por la gestión ambiental, mejoran la calidad de los turistas, y de esta misma forma, la predisposición de la comunidad local con los turistas.

La prevención de la contaminación puede permitir a una empresa ahorrar costos de control, la entrada y la energía, y también la reutilización de materiales a través del reciclaje (eficiencia).

Las políticas de sostenibilidad ambiental, es una forma de innovación de los hoteles para preservar las atracciones turísticas por las cuales los turistas se ven motivados a viajar. A demás de la cantidad de externalidades positivas que tienen esta clase de políticas, es necesario tener en cuenta esta clase de aspectos si queremos hablar de innovación organizativa, porque estas políticas son formas de innovación organizativa que los hoteles pueden implementar, como bien dijo el estudio, ya que aumentarían la competitividad generando ventajas competitivas.

De acuerdo a los textos se puede concluir que el sector hotelero se ha interesado por buscar medios, desde hace varios años, que les ayude en la competitividad y en el desarrollo, pues este sector es cambiante y su mercado además de exigente es variado lo que los obliga a estar a la vanguardia de lo que pasa en el mundo. España ha sido un país que ha estudiado este proceso, y ha podido analizar el comportamiento de los hoteles eligiendo tecnologías que les ayude a optimizar costos, tiempo de manera innovadora, ya que han implementado herramientas como el caso del eco-etiqueta.

### 3.3 MARCO CONCEPTUAL

Para hablar de innovación en cualquier ámbito se tiene que citar el Manual de Oslo, este ha sido la guía para la recogida e interpretación de datos durante 3 ediciones, aquí podemos ver todas las clases de innovaciones existentes, entre esas la que nos interesa que es la **innovación organizacional** esta la definen

como “La introducción de un nuevo método organizativo en las practicas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”<sup>23</sup>

**INNOVACIÓN:** La innovación es el elemento clave de la competitividad y la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar.<sup>24</sup>

**ORGANIZACIÓN:** Significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién. El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad.<sup>25</sup>

**CLUSTER:** Los clusters son una manifestación de estas cuatro aristas del diamante (Las condiciones de los factores; La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí; Las condiciones de la demanda; y La situación de las industrias relacionadas y de apoyo), o para decirlo de otra forma, la interacción de esas cuatro fuentes de competitividad es lo que crea un conjunto de condiciones especiales que conducen a que en determinados espacios se formen esos entramados de empresas y organizaciones a los que se les ha llamado clusters. En concreto, los clusters afectan la competencia en tres sentidos básicos, aumentan la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen; mejoran la capacidad de innovación de empresas e industrias, y en ese tanto; y aumentan su productividad.<sup>26</sup>

**INFLUENCIA:** persuasión de una persona para con otra para conseguir o decidir algo. El territorio influye en el comportamiento de las organizaciones y de las decisiones estratégicas que están tomen.

**HOTEL:** Un hotel es un establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros. El hotel es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño. Otras prestaciones usuales son la televisión, una pequeña heladera (refrigerador) y sillas en el cuarto, mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes (como una piscina, un gimnasio o un restaurante).

---

<sup>23</sup> OCDE y Eurostat, Manual de Oslo, *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición. 2005. Pp 62

<sup>24</sup> Michel Porter, 1985.

<sup>25</sup> Fred R. David, 2008.

<sup>26</sup> Perego, Luís Héctor; “*Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*”, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2003.

**HOTEL DE LUJO (CINCO ESTRELLAS):** es el que ofrece el máximo nivel de confort.

**HOTELE DE UNA ESTRELLA:** sólo brindan un servicio básico.

**APARTA-HOTEL:** es aquel que tiene la estructura necesaria para que el cliente pueda consumir alimentos dentro de la habitación (por ejemplo, al contar con horno y heladera).

**ALOJAMIENTO:** Es la acción y efecto de alojar o alojarse (hospedar, aposentar, colocar una cosa dentro de otra). Lugar donde las personas acampan, generalmente en medio de un viaje o durante las vacaciones. Los hoteles, los albergues y las posadas son tipos de alojamiento.

**TERRITORIO:** es una porción de la superficie terrestre que pertenece a país, una provincia, una región.

**HOSTAL:** Se trata de un albergue juvenil que suele caracterizarse por el bajo precio de las habitaciones, camas o literas y por promover el intercambio cultural y social entre los huéspedes. En castellano, suelen utilizarse como sinónimos términos como hostal u hostería.

**HOSPEDAJE:** sinónimo de alojamiento.

**CADENA HOTELERA:** Se conoce como el conjunto de establecimientos pertenecientes a una misma empresa o bajo una misma dirección, se forma de varios hoteles aunque no respondan a un mismo nombre, a distintos intereses, tipo de público y estén en diferentes lugares.

**HOTELES BOUTIQUES:** El objetivo de este tipo de alojamientos es cuidar al cliente como si fuera de la familia, arroparlo como a un viejo amigo largamente esperado<sup>27</sup>

**HOTELES DE PASO:** Se llama hotel de paso<sup>28</sup> al establecimiento que renta sus cuartos, generalmente, sin necesariamente esperar que sus clientes se alojen más que unas cuantas horas. El término, es empleado sin importar la arquitectura del lugar, pues éste puede ser un edificio hotel histórico o un motel acondicionado para el tránsito con automóviles y estacionamiento.

---

<sup>27</sup> Colservas, <http://colombiatudestino.com>, Agosto 2011

<sup>28</sup> Terra, <http://www.terra.com.mx/galeria>, Noviembre 2011

**HOTELES EXPRESS:** Es una nueva fórmula hotelera. El objetivo principal del Servicio Express<sup>29</sup>, es atender eficientemente las necesidades de los huéspedes; cubriendo sus expectativas en las áreas que conciernen a dicho servicio: Room Service, Bell boys, Valet Parking y Teléfono.

**FRANQUICIAS:** La franquicia<sup>30</sup> es simplemente un método de distribución en donde una compañía, se compromete a desarrollar su negocio bajo unos requisitos impuestos

**GRUPOS DE REFERENCIA:** El hotel por referencia es aquel que se agrupa siendo independiente, a una organización que le permita tener las mismas ventajas del franquiciador. Pertenecer a una franquicia o ser de un grupo de referencia permite a estos hoteles solicitar préstamos a inversionistas potenciales. El estar afiliado reduce los costos y gastos en el sistema central de compras, y en la publicidad, etc.<sup>31</sup>.

**TURISMO:** Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.<sup>32</sup>

**POLÍTICA DE SOSTENIMIENTO AMBIENTAL:** Una política de gestión sostenible implica una gestión ambiental proactiva para garantizar el sostenimiento del destino ya que el impacto en el rendimiento el hotel y su nivel de competitividad se verá beneficiado por este.

**CAPITAL RELACIONAL:** La capacidad de establecer vínculos.

**CBD:** *Central business district.*

**CAPITAL HUMANO:** se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.<sup>33</sup>

**I+D:** Investigación y Desarrollo

---

<sup>29</sup> Robertochin, Servicio Express All inclusive, <http://www.monografias.com/trabajos16/servicio-express/servicio-express.shtml>, Enero 2012.

<sup>30</sup> ASOCIACION HOTELERA DE COLOMBIA, Manual de capacitación para empleados hoteleros. En: Dirección de operaciones en la recepción: Capítulo 1. Industria del alojamiento.2003 - 2004 .p. 20-22.

<sup>31</sup> *Ibíd*

<sup>32</sup> Organización mundial del comercio, 1974.

<sup>33</sup> Economía 48, <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>, Febrero 2012

### 3.4 MARCO CONTEXTUAL

El departamento del Valle del Cauca cuenta con una variedad de lugares de hospedaje y alojamiento de los cuales aquellos que tengan como actividad hotel, alojamiento, hostales, hotel boutique, hotel de paso u hotel express fueron objeto de estudio. La presente investigación se hizo en el sector hotelero del Valle del Cauca entre los meses de octubre de 2011 a mayo de 2012.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el proceso de la investigación se ha hecho la elección de un método de investigación cuantitativa y cualitativa de tipo exploratorio, descriptivo y causal, en los que se harán un tipo de análisis de contenidos, interpretativo, estadístico, descriptivo y de pronósticos causales.

Como meta se quiere validar hechos y pronósticos, donde se buscara detectar porqué las instituciones hoteleras innovan mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto y pruebas de hipótesis. Se intentará moldear un aspecto de la realidad de la estructura de estas instituciones, explicándola a la luz de las teorías de referencia.

### 4.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

De acuerdo a la investigación, se calculó el tamaño de la muestra con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Para el cálculo se tuvo en cuenta la pregunta; ¿Es la innovación organizativa una estrategia adoptada por los diferentes hoteles del Valle del Cauca para lograr un eficiente nivel competitivo en este sector?

Se tuvo en cuenta esta pregunta debido a que nos arrojaría la apropiación que tienen los hoteles del sector vallecaucano con la innovación para implementar en sus estrategias competitivas.

Con lo anterior, se puede sacar una muestra por proporciones; así se tomó una base de 4 entrevistas iniciales a hoteles de diferentes categorías de los cuales 75% respondieron SI y 25% respondieron NO. Entonces  $1 - p = q \equiv 1 - 0.75 = 0.25$

Luego se procede a calcular el tamaño de la muestra

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

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.75 \times 0.25}{0.05^2}$$

$$n = 288$$

$$z = 1.96 \text{ (nivel de confianza del 95\%)}$$

$$p = 75\% \text{ (porcentaje de personas que respondieron si)}$$

$$q = 25\% \text{ (porcentaje de personas que marcaron NO)}$$

$$E = 5\% \text{ (error máximo permitido)}$$

Debido al tiempo limitado de la investigación se realizará el trabajo con una muestra de  $n = 80$  encuestas, lo que generará un error de

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

$$E = \frac{1.96 \times 0.75^{1/2} \times 0.25^{1/2}}{80^{1/2}}$$

$$E = 0.2121$$

### 4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el método deductivo ya que este parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular. Es de esta forma, como diseñará la investigación, debido a que de la generalidad de las encuestas realizadas en nuestra investigación, se llegara a una conclusión particular.

La investigación se utilizara un experimento puro en el que se manipulara de manera intencional a las variables independientes, se hace una medición de las variables dependientes un control y validez del experimento y se escogerá a los participantes del estudio al azar.

### 4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se recogerán los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, inicialmente se hará con 4 instituciones hoteleras, grande, mediana y pequeña que se analizarán para extraer comportamientos a tener en cuenta del sector hotelero Valluno. Con esta información y la teoría, diseñaremos un cuestionario que arrojará los resultados finales de la investigación, estos se tabularan y se concluirá.

### 4.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Inicialmente se usará la técnica de entrevista exhaustiva para obtener información que servirá de base para diseñar el cuestionario, el cual se utilizará para la segunda técnica que se utilizará que es la encuesta a una muestra de hoteles en la región.

### 4.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La capacidad del investigador para diseñar una buena escala no es suficiente para garantizar que se reúnan automáticamente los datos apropiados. Como investigadores se debe evaluar la validez y confiabilidad del constructo. Para eso se diseñó un cuestionario que consta de un conjunto de preguntas y escalas diseñadas para generar datos primarios.

Las preguntas utilizadas son estructuradas, que permite una comunicación clara para el entrevistador con el entrevistado.

#### 4.6.1 Modelo del cuestionario

### **CUESTIONARIO**

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

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

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

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

Bachillerato \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ Tecnológicos \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

**2. Número de años de operación del establecimiento** \_\_\_\_\_

**3. Número de sucursales en Colombia** \_\_\_\_\_

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

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

##### **5. ¿De qué tamaño considera el establecimiento?**

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

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

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

Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

Si es hotel de cadena ¿a cuál pertenece? \_\_\_\_\_

7. **Número de habitaciones y tipo de habitaciones** \_\_\_\_\_

8. **¿Qué tipo de servicios ofrece?**

Alojamiento \_\_\_\_\_ Salones \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_ Zona húmeda \_\_\_\_\_  
Agencia de viajes \_\_\_\_\_ Restaurante \_\_\_\_\_ Transporte \_\_\_\_\_ Business  
center \_\_\_\_\_ Office Hoteling \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
Cuáles \_\_\_\_\_

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

Personas naturales \_\_\_\_\_ Corporativos \_\_\_\_\_ De turismo \_\_\_\_\_  
Entidades deportivas \_\_\_\_\_ Gremios \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_

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

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

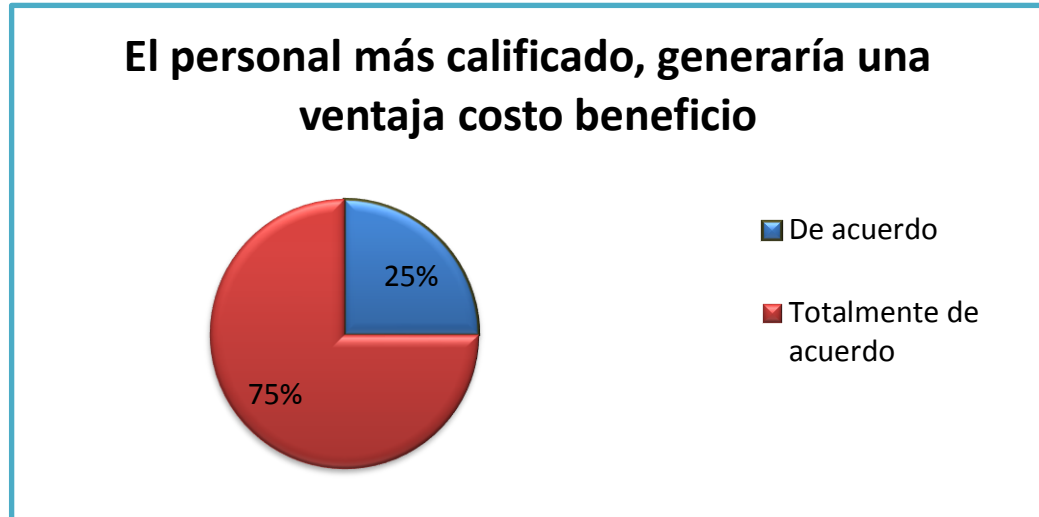
- 1 = Totalmente en desacuerdo**
- 2 = En desacuerdo**
- 3 = Ni acuerdo ni en desacuerdo**
- 4 = De acuerdo**
- 5 = Totalmente de acuerdo**

<b>INNOVACION EN LAS PRACTICAS DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Son necesarios los sistemas de Gestión de la Calidad para el sector hotelero</i>					
<i>Existen estadísticas de la gestión de calidad hotelera en Colombia</i>					
<i>Imita la competencia las prácticas de sus competidores en los procesos de gestión organizacional</i>					
<i>Analiza el grado de satisfacción de sus clientes</i>					
<i>Incluye a los proveedores en los programas de calidad</i>					
<b>INNOVACION EN PRACTICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Considera que el personal del establecimiento es altamente calificado</i>					
<i>El personal más calificado, generaría una ventaja costo beneficiol</i>					
<i>Es importante generar continuamente oportunidades de formación para los empleados</i>					
<i>La formación debe ser planificada y orientada según las necesidades futuras</i>					
<i>Es necesario implementar bases de datos sobre las mejores prácticas organizativas, lecciones aprendidas y otro conocimiento</i>					
<i>Los sistemas de retribución deben ser con incentivos por objetivos de la empresa</i>					
<i>Debe ser la retribución superior a la media del mercado</i>					
<b>INNOVACIÓN EN PRACTICAS DE LA GESTIÓN Y LA ESTRATEGIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Es importante el desarrollo de competencias básicas para la empresa que la diferencian de sus competidores</i>					
<i>Considera que se debe reemplazar el actual equipo directivo</i>					
<i>Es necesario explotar nuevos mercados internacionales para la venta de nuevos servicios.</i>					
<i>Es indispensable la aplicación de Vigilancia Estratégica e Inteligencia Competitiva (Comercial, Competitiva, Entorno)</i>					
<i>Efectuar una vigilancia tecnológica (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables a la empresa) hace más</i>					

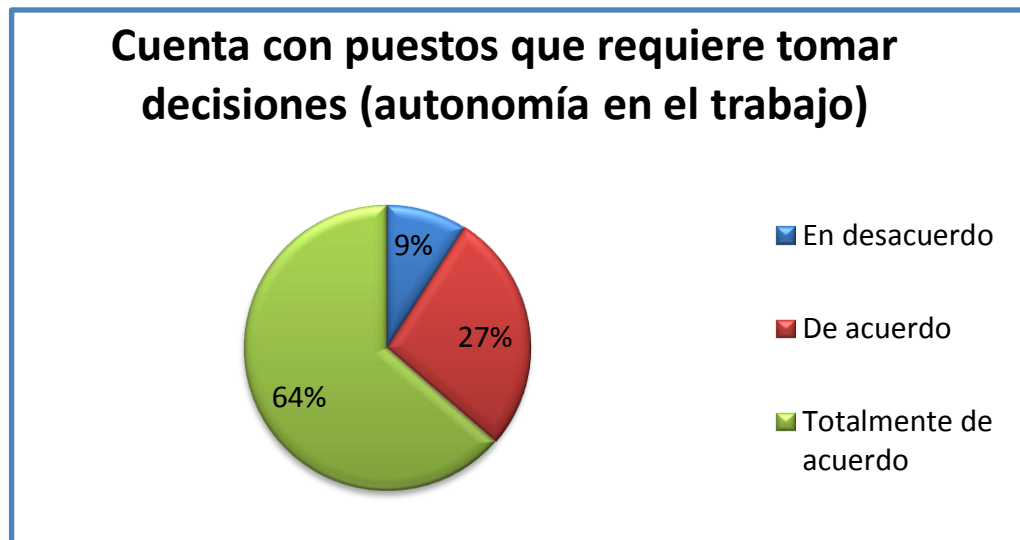
<i>competitiva la empresa</i>					
<b>INNOVACIÓN EN PRACTIAS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Diseña puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna</i>					
<i>Cuenta con puestos que requiere tomar decisiones (autonomía en el trabajo)</i>			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

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

## 5. RESULTADO DE LA ENCUESTA

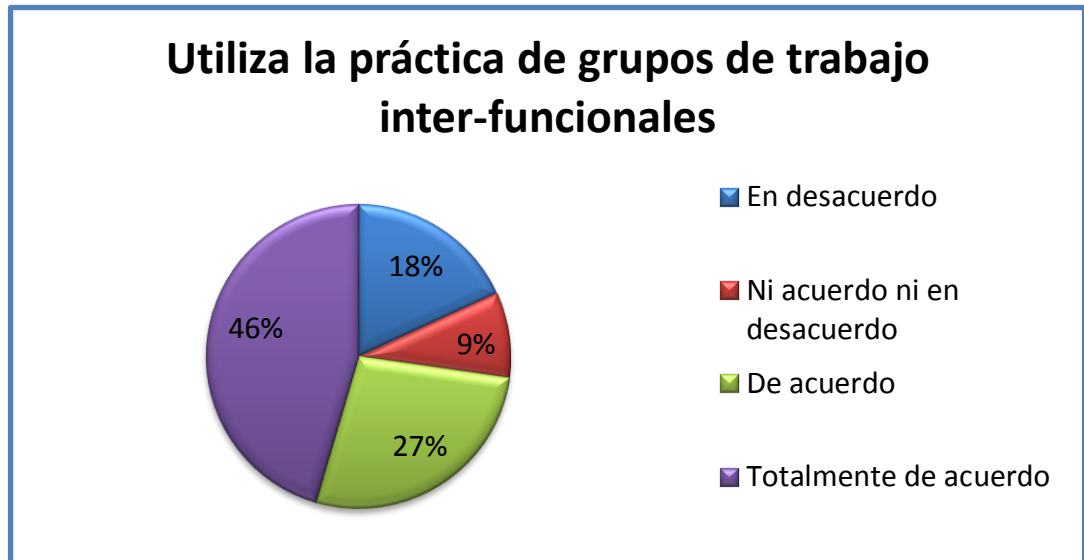


La anterior información nos permite concluir que en los hoteles del Valle del Cauca el 75% esta totalmente de acuerdo que tener personal calificado genera una ventaja costo beneficio importante para sus procesos organizacionales.

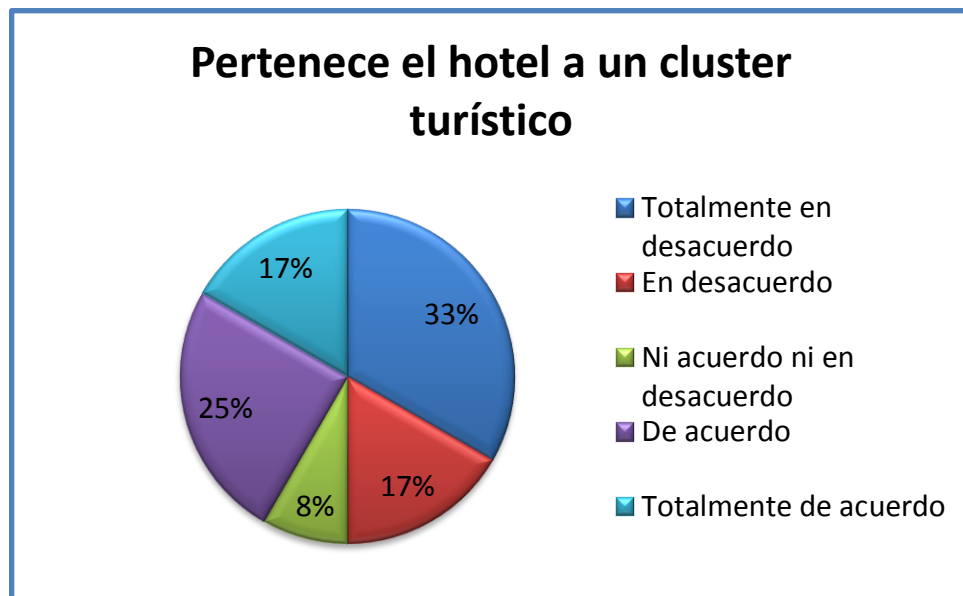


El 64% de los hoteles del Valle del Cauca esta totalmente de acuerdo que los puesto que disponibles en sus organizaciones requieren de la toma de decisiones

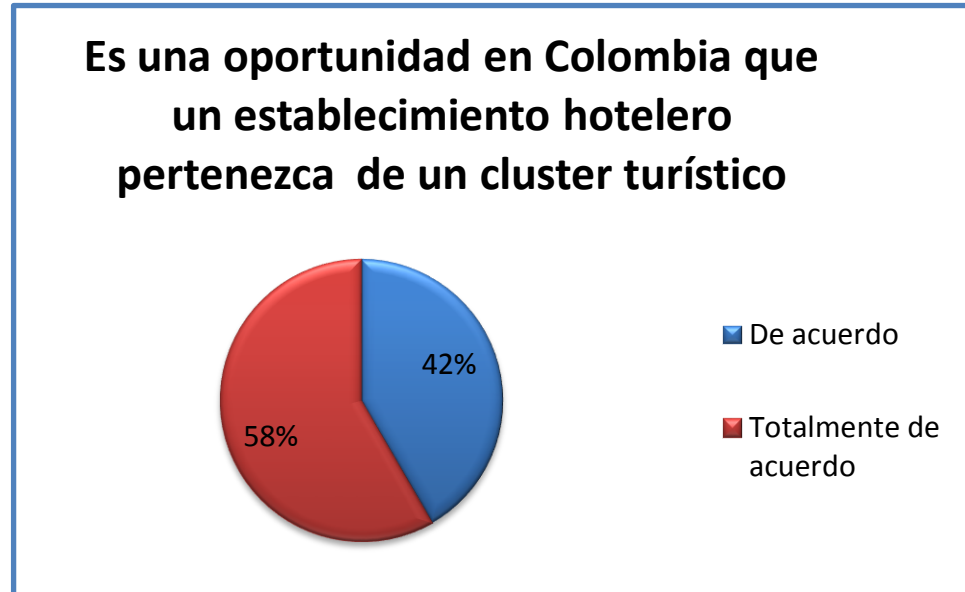
autónomas y no tienen que estar preguntando sus jefes si es correcto o no ejecutar una acción.



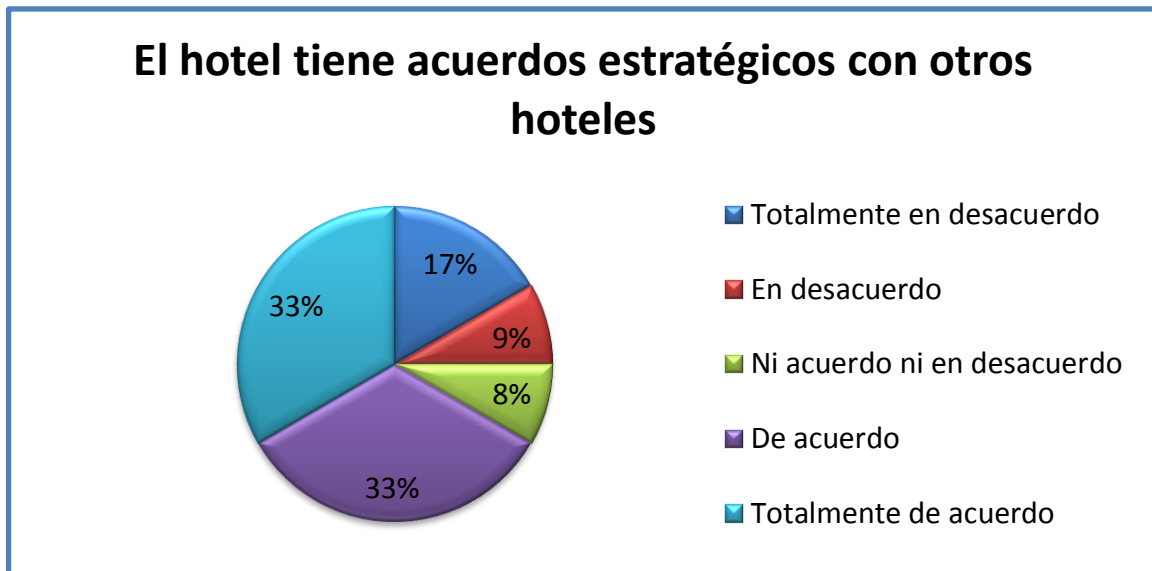
De los hoteles del Valle del Cauca el 46% de los encuestados esta totalmente de acuerdo con que las funciones de sus trabajadores tienen una sinergia entre ellas para que se una eficiente los procesos organizativos.



Tan solo el 33% de los encuestados esta totalmente de acuerdo con que el hotel pertenece a un cluster turístico, lo cual nos muestra la falta de estrategias conjunta que tienen los hoteles del Valle del Cauca



Los hoteles están un 58% totalmente de acuerdo y un 36% de acuerdo en que pertenecer a un cluster turístico genera una oportunidad en Colombia para tener ventajas frente al mercado.



El 33% esta totalmente de acuerdo con que su hotel tiene acuerdos estratégicos con otros hoteles, el otro 33% esta de acuerdo con esto, el 17% esta totalmente en desacuerdo y el 9% esta en desacuerdo con esto. Lo que no muestra una tendencia leve a que si existen esta clase de estrategias, pero o son muy pocas alimentadas o poco eventuales.

## 5.1 SÍNTESIS ANALÍTICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los resultados anteriores demostraron que los hoteles en el Valle del Cauca son consientes que gastar en la formación y educación de sus empleados genera un beneficio para su empresa debido a que son los trabajadores los que tienen la relación mas directa con el cliente y mediante a estos se puede transmitir el valor agregado en el servicio que la empresa hotelera quiere transmitir a sus clientes.

Se puede constatar que la mayoría de los hoteles de esta Utiliza la práctica de grupos de trabajo inter-funcionales lo cual requiere que la función de cada uno de los trabajadores genere una sinergia para el eficiente servicio a sus clientes, y esto se desarrolla solamente con la practica y formación de sus trabajadores.

Cuando hicimos las encuestas y le preguntábamos a los hoteles que si ellos creían que era una oportunidad en Colombia pertenecer a un clúster turístico, su respuesta fue siempre afirmativa; pero cuando le preguntamos si realmente ellos pertenecían a un clúster turístico aquí en el Valle del Cauca sus respuestas fueron tan variadas que nos inducen a concluir que si esta clase de estrategias se produce en este territorio, las que lo utilizan son muy pocos. Conjunto con esto, los resultados sobre los acuerdos estratégicos que poseen estos hoteles, no tuvo una tendencia clara, mostrándonos de igual forma que si existen en la región esta clase de acuerdos, son muy pocos los que lo utilizan.

## 6. MATRIZ DOFA

La siguiente matriz DOFA se respecto al sector hotelero en el Valle del Cauca teniendo en cuenta los resultados de la investigación.

### Fortalezas

- \* Reconocimiento de la ventaja costo benefico de la formación de los trabajadores.
- \* Pocisionamiento de Cali como centro de negocios.
- \* Gran potencial en turismo ecologico
- \* Gran crecimiento en el año pasado

### Debilidades

- \* Poco establecimiento de acuerdos estrategios con hoteles de la region.
- \* Poco apoyo de entidades gremiales para lograr objetivos conjuntos.

### Oportunidades

- \* Generar acuerdos estrategicos que llevarán mas adelante a crear clúster turistico.
- \* Consolidar el turismo ecologico como uno de los atractivos para la region.

### Amenazas

- \* Gran pocisionamiento de otras regiones turisticas en Colombia.
- \* Entrada de grandes cadenas internacionales que tienen como ganar participacion del mercado.

## 7. ESTRATEGIAS

El acercamiento al sector hotelero vallecaucano fue una experiencia que deja grandes motivaciones para el residente de esta región.

Claramente los hoteles en el Valle del Cauca deben unirse. Existe una mayoría con los hoteles de media categoría en la ciudad de Cali, y estos pueden empezar a dar el ejemplo. Según opiniones de algunos de los hoteles entrevistados, esta es una idea que varios establecimientos han tenido en las reuniones con Cotelvalle; sin embargo no hay una respuesta de apoyo de los demás. Las iniciativas consisten en unirse para operar con un solo proveedor para los productos de aseo y alimentos para los restaurantes de los hoteles. De esa manera los costos se reducirían. Esta es una estrategia efectiva para la operación y nivel competitivo de los establecimientos.

También es muy importante para el sector, estrategias de acompañamiento con los clientes, un servicio integral en cuanto a ofrecer más que un alojamiento. Optimizar los recursos es parte de demostrar un alto nivel de innovación, como Cali es una ciudad sin lugares exóticos para visitar, pero que si cuenta con una gran historia por contar y grandes problemáticas; es una buena razón para rediseñar el pensamiento de los viajeros hacia la apariencia que tienen de la región. La idea es integrar a los visitantes a la ciudad a que conozcan la gente, su cultura, sus hábitos, sus esfuerzos de cada día por buscar oportunidades y de esta manera involucrarlos a la ciudad, que puedan aportar al mejoramiento y al progreso.

En la ciudad habitan muchas personas que conocen al Valle del Cauca muy bien y tienen un sentido de pertenencia por ella, estas personas pueden ser guías turísticas en la ciudad disminuyendo las probabilidades de situaciones violentas para los visitantes. Y estos se irán con una apariencia diferente de la ciudad, ya que tuvieron personas de apoyo durante su estadía en la ciudad.

Este tipo de estrategias se mencionan debido a que es difícil, según la mayoría de los establecimientos de categoría media y baja, invitar a un cliente a visitar algún lugar de la ciudad teniendo la preocupación de que por inseguridad puedan tener alguna experiencia desfavorable; así que los visitantes no tienen un apoyo por parte de los establecimientos para cuando ellos quieren salir a conocer un poco más la ciudad, no tienen una ruta ni tienen en cuenta las medidas preventivas para salir y conocer la ciudad y la gente.

## 8. RECOMENDACIONES

El proyecto ha sido un proceso de siete meses de investigación, con el que se ha empezado de cero, conociendo los conceptos y avances en el mundo. Por ser un proyecto nuevo y con tanta relevancia para un sector tan importante para Colombia, es un estudio que vale la pena apostarle y aportarle ideas.

Es necesario tener en cuenta información actualizada; durante este año 2012 Colombia está realizando grandes proyectos con grandes cambios a corto, mediano y largo plazo, como los tratados con diferentes países y políticas económicas que afectan todas las empresas del país, así que es importante tener en cuenta todos estos factores a la hora de revisar este documento, además de que es muy importante rediseñarlo teniendo en cuenta dichos factores.

Sería de gran ayuda una muestra más amplia para la veracidad del proyecto, fue expresado, que por límite de tiempo no se cumplió con el tamaño de muestra necesario para la investigación, por eso es vital tener en cuenta la cantidad de hoteles encuestados y culminar el trabajo.

## 9. CONCLUSIONES

Como conclusiones del trabajo se hizo un enfoque en lo más relevante para el apoyo que requiere el sector hotelero en el Valle del Cauca.

La importancia del sector hotelero para el desarrollo económico, social del país es la motivación del proyecto y la preocupación de mejorar el nivel competitivo de los hoteles en el Valle del Cauca. Esto es lo que hace que esta investigación no concluya aquí, sino que se involucre a los hoteles a seguir siendo parte de un proyecto para su propio beneficio.

La falta de apoyo entre los hoteles de la industria para crear sinergia y crecer de manera competitiva es la raíz del gran problema del sector hotelero en el Valle del Cauca para crecer y competir con las demás ciudades y a nivel internacional. Este es el factor clave de cambio, y es una motivación para continuar con la investigación.

De acuerdo a lo anterior se concluye que por eso los hoteles de la región se encuentran en desventaja frente a las demás principales ciudades del país como Cartagena y Medellín.

El Valle del Cauca siendo el cuarto destino turístico de Colombia con 62 hoteles, es el único también que no cuenta con un clúster, contribuyendo a la fragmentación empresarial y dejando las puertas abiertas a competidores de afuera para aprovechar el mercado vallecaucano. No existe una barrera frente a las amenazas del entorno ni un lazo de unión para aprovechar las oportunidades.

No existe un nivel de innovación importante para fortalecer el nivel competitivo de los hoteles vallecaucanos. No tienen estrategias que se puedan utilizar para optimizar recursos.

Sin embargo es importante mencionar el esfuerzo por querer diferenciarse en la prestación de su servicio, capacitando a los empleados para brindar un servicio mejor, teniendo en cuenta que este el valor agregado del siglo actual, dado que el servicio de alojamiento lo dan todos los hoteles pero la manera como se relacione el hotel con el cliente hace la diferencia.

Es importante para los integrantes de este proyecto apropiarse del tema de investigación e invitar a que conozcan más sobre el comportamiento de los hoteles en Colombia, la influencia del territorio hacia ese comportamiento y la innovación de los hoteles para enfrentar el mercado.

## BIBLIOGRAFIA

Portafolio.co, 2012. Gobierno le apuesta a la innovación en el sector empresarial. Extraído de la página de Portafolio.co el 09 de Febrero, 2012

Antonia Ferrer. *Información en la empresa para innovar y competir*. El profesional de la información, v.17, n. 5, septiembre-octubre 2008. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte (Dcadha), Camino de Vera s/n, 46022 Valencia anfersa@upv.es

Marta Jacob y Eugeni Aguiló. *LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO: EL CASO DE BALEARES*. Universitat de les Illes Balears. ROTUR/REVISTA DE OCIO Y TURISMO CORUÑA 2008 - Nº 1 - pp. 51 – 64.

PROEXPORT COLOMBIA, *PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES*. VICEPRESIDENCIA DE TURISMO. “Turismo de naturaleza en Colombia”.<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/naturaleza>

Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica Plaza del Marqués de Salamanca, 11 - 2.º izqda. *INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO*. Preimpresión e impresión: Gráficas Arias Montano, S.A. Polígono Industrial 6 de Móstoles C/ Puerto Neveros, 9 28935 Móstoles (Madrid) 2007.

OCDE y Eurostat, Manual de Oslo, *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición. 2005. Pp 62

Antonia Ferrer. *Información en la empresa para innovar y competir*. El profesional de la información, v.17, n. 5, septiembre-octubre 2008. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte (Dcadha), Camino de Vera s/n, 46022 Valencia anfersa@upv.es

Jacob Marta y Aguiló Eugeni, La innovación en el sector turístico: el caso de baleares. Universitat de les Illes Balears. ROTUR/REVISTA DE OCIO Y TURISMO CORUÑA 2008 - Nº 1 - pp. 51 – 64

Ayuso, Silvia, *ADOPTION OF VOLUNTARY ENVIRONMENTAL TOOLS FOR SUSTAINABLE TOURISM: ANALYSING THE EXPERIENCE OF SPANISH HOTELS*, Center for Business in Society (CBS), IESE Business School, Barcelona, Spain, Corporate social responsibility & environmental management; sep 2006, vol.13 Issue 4, p207-220, 14p, 4 Charts.

Ayuso, Silvia, *Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: the experience of the spanish hotel sector*, Center for Business in Society (CBS), IESE

Business School, Barcelona, Spain, Journal of Sustainable Tourism; 2007, vol.15 Issue 2, p144- 159, 16p, 2 Charts

Espino- Rodriguez, Tomás, Robaina, Víctor Padrón, The management perception of the strategic outsourcing of services: an empirical examination in the hotel sector, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Departamento de Economía y dirección de empresas, Edificio Departamental de Ciencias económicas y empresariales, Módulo C, C.P. 35017, Las Palmas de Gran Canaria, Service industries Journal; Jul2005, Vol. 25 Issue 5, p689-708, 20p, 6 Charts

Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica Plaza del Marqués de Salamanca, 11 - 2.º izqda.. INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO. Preimpresión e impresión: Gráficas Arias Montano, S.A. Polígono Industrial 6 de Móstoles C/ Puerto Neveros, 9 28935 Móstoles (Madrid) 2007

NOAM SHOVAL. *The Geography of Hotels in Cities: An Empirical Validation of a Forgotten Model*. Tourism Geographie. Vol. 8, No. 1, 56–75, February 2006

Enrique Claver Cortes, Jose F. Molina Azorín, Jorge Pereira Moliner y M. Dolores Lopez Gamero . *Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance*. University of Alicante, Department of Business Management, Spain. JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM. Vol. 15, No. 6, 2007

Perego, Luís Héctor; “*Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*”, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2003.

ASOCIACION HOTELERA DE COLOMBIA, Manual de capacitación para empleados hoteleros. En: Dirección de operaciones en la recepción: Capítulo 1. Industria del alojamiento. 2003 - 2004 .p. 20-22.