



UNIVERSIDAD  
**ICESI**

---

**PERCEPCION DE LAS CADENAS HOTELERAS EN COLOMBIA**

PROYECTO DE GRADO

SEBASTIAN ACOSTA MEDINA

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**PERCEPCION DE LAS CADENAS HOTELERAS EN COLOMBIA**

**SEBASTIAN ACOSTA MEDINA**

**PROYECTO DE GRADO**

**Profesora:**

**Eva Orietha Rodríguez**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTRENACIONALES  
SANTIAGO DE CALI**

**2014**

## Tabla de contenido

1. ANTECEDENTES .....	6
2. JUSTIFICACION Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION .....	9
3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	10
4. DELIMITACION .....	10
5. OBJETIVOS.....	11
5.1 Objetivo General .....	11
5.2 Objetivos Específicos .....	11
6. MARCO DE REFERENCIAS .....	12
6.1 Marco Teórico.....	12
6.2 Marco Conceptual.....	17
7. ESTADO DEL ARTE DE LAS CADENAS HOTELERAS .....	21
7.1 Concepto de Cadena Hotelera .....	21
7.1.1 Percepción de las Cadenas Hoteleras.....	24
7.1.2 Identidad de Marca.....	25
7.1.3 Recordación de Marca.....	26
7.1.4 Imagen de Marca.....	27
7.1.5 Personalidad de Marca.....	28
7.1.6 Tipos de Marca .....	28
7.1.7 Branding.....	29
7.1.8 Creación de Marca .....	31
8. ANALISIS DEL SECTOR.....	32
8.1 Ambiente Competitivo del Sector .....	32
8.1.1 Las Empresas y las Marcas que Compiten en la Categoría.....	33
8.1.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas del Sector .....	38
9. ANALISIS DE LOS COMPRADORES Y LOS CONSUMIDORES .....	41
9.1 ¿Quiénes son los Clientes? .....	41
9.2 ¿Que Compran y Como lo Compran? .....	42
9.3 ¿Cuándo lo Compran?.....	43
9.4 ¿Cuáles son las Razones de Compra?.....	43

9.5 ¿Cómo Seleccionan y Por qué lo Prefieren? .....	44
10. METODOLOGIA .....	45
10.1 Tipo de Investigación .....	45
10.2 Método de investigación.....	46
10.5 Tamaño de la Muestra.....	48
11. DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	50
11.1 Modelo del cuestionario.....	50
12. ANALISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	56
13. SINTESIS ANALITICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	68
14. ESTRATEGIAS Y TACTICAS.....	71
15. RECOMENDACIONES.....	72
16. CONCLUSIONES .....	73
17. BIBLIOGRAFIA .....	75

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación, muestra un análisis sobre la percepción de la cadena hotelera de lujo Radisson, que hace parte del grupo Carlson Rezidor. Este estudio contiene información de la historia hotelera en Colombia, además de crecimiento de la cadena con el paso del tiempo. Posteriormente se detallan elementos vinculados al ámbito hotelero de la cadena que permite entender y comprender aquellos aspectos de los hoteles Radisson que crean diferentes percepciones en sus clientes, todo ello por medio de una infraestructura moderna, instalaciones equipadas para satisfacer todas las necesidades de los diferentes tipos de clientes que reciben los hoteles y servicios sofisticados que brinda confort con el máximo estilo.

Finalmente se encuentran datos y gráficos extraídos de encuestas realizadas, que permiten evidenciar elementos claves de los servicios e instalaciones de los hoteles Radisson que contribuyen a su creación de marca y percepción en los clientes.

**Palabras claves:** Cadena hotelera, ventaja competitiva, “*Yes, I can*”, percepción, sector hotelero, lujo, marca, centro de negocios, viajeros de negocios, Radisson, experiencias, servicio estandarizado, cliente, huésped.

## **1. ANTECEDENTES**

Colombia, con el paso del tiempo se ha convertido en un referente turístico para las personas de todas partes del mundo, por lo que la oferta hotelera del país ha crecido conforme el mercado turístico lo requiere. El país presenta opciones de acomodación para todos los gustos e intereses, además de contar con una gran diversidad geográfica, climática y cultural que permite tener ofertas hoteleras que se adaptan al huésped.

Por ello, las grandes y principales ciudades cuentan con la presencia de grandes e importantes cadenas hoteleras, tal es el caso del Hotel Radisson, hoteles que serán eje de estudio para esta investigación. Esta importante cadena hotelera es reconocida por ofrecer a sus huéspedes amplios servicios entre los cuales destacan:

- Amplios y lujosos espacios.
- Modernos y especiales espacios para realizar negocios.
- Diferentes y agradables espacios de recreación.
- Ambientes familiares y festivos.

Debido a la amplia infraestructura de alto nivel que se ha estado dando en el país, ahora es posible encontrar la consolidación de grandes proyectos hoteleros liderados por grandes cadenas mundiales, que han hecho una gran apuesta por el país al considerarlo como un importante centro turístico y económico. En la actualidad se observan hoteles de la cadena Radisson dos de las principales ciudades del país, tales como Cali y Bogotá.

Respetables personajes del gremio hotelero tienden a referirse a Colombia de la siguiente manera, “Colombia representa el segundo foco de inversión no sólo por su estabilidad económica y financiera sino por sus valiosos recursos

naturales que lo hacen atractivo y turístico. Además corresponde a uno de los focos más interesantes y prósperos para la Cadena en el continente”<sup>1</sup>.

Ahora, si se habla de la hotelería y su historia en Colombia, esta tiene su inicio con la creación formal de la Asociación Colombiana de Hoteles (ACOTEL) en barranquilla, gestionada principalmente por Jhon Sutherland, en 1954. Toda actividad que se desarrolla en torno al sector de la industria y el turismo, está regulada por el ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El referente hotelero en Colombia, tuvo su inicio con el primer hotel fundado en 1889, Hotel América, ubicado en la ciudad de Honda, esto debido a que el río Magdalena constituía la principal vía de comunicación al interior del país.

Dentro de toda la oferta de cadenas hoteleras instaladas en Colombia, es posible encontrar al Hotel Radisson, que representa una de las más importantes cadenas hoteleras a nivel mundial. Esta cadena de talla internacional, cuenta con más de 420 ubicaciones en 73 países. El primer hotel de la cadena fue construido en 1909 en Minneapolis, Minnesota, EE.UU. Sus hoteles reciben ese nombre en honor al explorador francés del siglo XVII Pierre-Esprit Radisson. Posteriormente, en 1962 fue adquirido por Curt Carlson, de quien aún es propiedad y parte del grupo Carlson Rezidor.

La mayoría de sus hoteles se encuentran principalmente distribuidos por todo Estados Unidos, pero con el constante y rápido crecimiento de la industria hotelera y el turismo en el mundo, este ha llegado a esparcirse en 73 países, incluido Colombia.

Fuera de los límites estadounidenses, la cadena hotelera adquiere la marca de Hotel Radisson Blue. Estos son operados por Carlson Rezidor Hotel Group, del cual Carlson es el actor principal. Scandinavian Airlines System (SAS), que

---

<sup>1</sup> Tal como lo hizo Cristiano Goncalves, Vicepresidente de desarrollo para Suramérica- Hilton Corporation. PROEXPORT COLOMBIA.

antes era un importante accionista de Rezidor Hotel Group y la licencia de su marca para hoteles Radisson SAS. Tras la retirada de SAS de la asociación, el nombre ha sido sustituido por el Radisson Blu, aunque la nueva marca se está introduciendo poco a poco en toda la cartera. Radisson Blu opera 158 hoteles con 42 proyectos en desarrollo.

Cuando se habla del Radisson, es posible asimilar inmediatamente un excelente nivel de servicio y confort entregado con estilo máximo. Hoy en día, ofrece aún más para asegurarse de mantener su posición a la vanguardia de la industria de la hospitalidad.

Los hoteles son de servicios conformes, responsables, sociales y conectados localmente demostrando una actitud amistosa y moderna en todo lo que hace. El objetivo es entregar su excepcional “*Yes, I Can*” de servicio, comodidad y estilo, donde el huésped lo necesite.

En la ciudad de Cali, se encuentra instalada la marca Radisson Royal Hotel Cali, que ofrece una excelente ubicación junto a Holguines Trade Center Complejo Corporativo y frente al centro comercial más grande de la ciudad, Unicentro; además de estar rodeado por una encantadora zona residencial. Así, el hotel Radisson Royal Hotel Cali, es un destino de escapada relajante con un estilo moderno. Es posible disfrutar de una gran variedad de comodidades, como centro de negocios, spa, centro de bienestar y conexión inalámbrica a Internet gratis; Ideal para turistas y viajeros de negocios. El Radisson Royal Hotel está a sólo 15 minutos del centro de Cali y a muy poca distancia de varios lugares de interés.

## **2. JUSTIFICACION Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION**

Este trabajo se desarrollara bajo el contexto de una investigación cuantitativa, que consiste en la recolección de datos primarios con el propósito de decidir entre ciertas alternativas, usando para ello magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas de campo de la estadística. Se trabajara específicamente para esta investigación, sobre la percepción de las cadenas hoteleras, basando el análisis y los estudios en torno a los hoteles Radisson.

Se pretende conocer el impacto de esta cadena hotelera en Colombia y España, las razones de su éxito, su capacidad de adaptación al entorno mundial y al cliente, y la percepción de las personas en el instante en que escuchan o tienen contacto con los hoteles Radisson.

Esta investigación establecerá un panorama más acertado y lo menos sesgado posible sobre la clave del éxito de la cadena hotelera, el cual enmarca un gran camino hacia la cúspide del gremio, que requiere trabajo y dedicación debido a los diferentes mercados objetivos, teniendo en cuenta el reconocimiento como marca y como prestadora de diferentes servicios que brindan al huésped durante una estadía placentera en los diferentes lugares del mundo donde se reconozca la marca Radisson.

Con esta investigación, se busca examinar todos aquellos aspectos que influyen en la percepción de colombianos y españoles sobre la cadena hotelera Radisson, como fue su inicio y cuál es el secreto de su servicio, que revive experiencias inolvidables en sus hoteles.

### **3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

Dada la contextualización anterior referente al crecimiento del sector hotelero no solo en Colombia sino en el mundo, y a la incursión de importantes cadenas hoteleras en nuevos territorios (Hotel Radisson), se hace importante investigar la percepción que tienen las personas y el personal del hotel sobre el servicio del mismo. De esta forma se busca esclarecer aquellas características que hacen de él un hotel de la más alta calidad al servicio del huésped. Es importante también conocer la clave de su servicio personalizado, que innova día a día y que le ha permitido adaptarse a distintas culturas en el mundo.

Se espera poder reconocer las diferentes actividades que están llevando a cabo en la actualidad, los puntos a favor y en contra de sus servicios y la evolución que han tenido los mismos, de acuerdo al tipo de huésped. Por último resulta importante conocer cuáles son sus ventajas competitivas en el mercado, sus estrategias y misión estandarizada de trabajo, para concluir que imagen dejan los servicios y que convierten a las personas en clientes fieles.

### **4. DELIMITACION**

Para llevar a cabo una buena investigación que permita tener el menor margen de error posible, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- *Área geográfica:* el área de investigación utilizada, estará comprendida en Colombia, especialmente en Cali. Cabe destacar, que parte de la investigación se complementará con los estudios llevados a cabo en

España, específicamente en el hotel Radisson de Madrid, permitiendo realizar comparaciones entre las percepciones de las personas y los servicios del hotel a un nivel más global, para posteriormente traerlos al contexto colombiano.

- *Tipos de cliente:* se tendrá en cuenta para un mejor análisis e investigación, solo aquellas personas que son o han sido clientes del hotel Radisson, además del personal de trabajo del mismo.
- *Demografía:* Teniendo en cuenta que los servicios de hotelería y turismo que presta el hotel Radisson están enfocados o dirigidos hacia una población alrededor de los estratos 4,5 y 6 o de ingresos medio-alto, alto; se puede delimitar el estudio dentro de personas que se identifiquen con dichas características, y aquellas que hayan tomado el servicio del hotel al menos una vez en su vida.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Conocer y analizar la percepción de la cadena Hotelera Radisson en Colombia durante el periodo de tiempo comprendido entre el 2013-2014.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la percepción de los clientes del hotel Radisson.
- Conocer la cadena hotelera y su posicionamiento en el mercado

- Realizar un análisis de la competencia hotelera.
- Identificar las necesidades de los clientes a la hora de tomar su decisión de hospedaje.
- Identificar las amenazas y las oportunidades que se pueden presentarse en el sector hotelero.
- Identificar la estrategia de creación de valor añadido (procesos internos, canales de ventas, comunicación, servicios ofrecidos), que hace a los hoteles Radisson únicos y de preferencia para muchas personas.

## **6. MARCO DE REFERENCIAS**

### **6.1 Marco Teórico**

Para llevar a cabo esta investigación y estudio sobre la percepción de la cadena hotelera Radisson en Colombia y España, se hace necesario tener en consideración algunos aportes y planteamientos que se han realizado entorno a la gestión de la calidad y la hotelería, y así lograr un buen análisis de la información posterior.

Se ha evidenciado en los últimos años que el sector hotelero ha desarrollado un crecimiento acelerado, debido a las diferentes organización que invierten en la actualidad y han creado un ambiente competitivo que lleva a las grandes cadenas hoteleras a innovar constantemente en sus servicios ofreciendo cada vez más valor añadido a sus clientes (huéspedes) y así alcanzar objetivos; de aquí que cada cadena ofrezca un tipo de servicios especificado bajo las directrices de la compañía.

*-El servicio al cliente se convertirá en la principal función de valor agregado para cualquier organización. El servicio humano cambiará de tareas de rutina y bajo valor agregado, a tareas de alto valor agregado y asesoría personalizada de asuntos de interés para el cliente.-*

*Citado y adaptado por Fernández.*

Por otro lado, Zeithaml y Bitner (2003), definen el servicio como “vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, y las relaciones entre los empleados. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que en última instancia todas ellas, repercutirán en el nivel de servicio real de los productos y servicios solicitados por el huésped”.

Cuando se habla de competitividad en el sector hotelero, se refiere a la amplia oferta de servicios a la cual deben acudir para poder satisfacer las necesidades de los clientes y obtener el reconocimiento de ellos.

Como es de suponerse, cada cadena hotelera busca ofrecer un tratamiento diferenciado a sus clientes, para así crear una ventaja competitiva frente a otras, evidenciada en factores como la calidad del servicio, las instalaciones, sus focos de mercado, entre otros.

Para entender las diferentes percepciones de los clientes, también se debe conocer, las características de los servicios planteados por Katchabaw (2004), intangibilidad, carácter perecedero, heterogeneidad o variabilidad e inseparabilidad; para así entender como tanto al cliente como los empleados perciben los servicios que ofrece el hotel. De la misma forma, se tiene en cuenta el ciclo del servicio, su calidad, satisfacción del huésped, su segmento de mercado y la clasificación de los servicios del hotel.

En Colombia, la apertura de su mercado y la representación del país como foco de grandes cumbres internacionales o turismo, ha influido a que importantes cadenas hoteleras pongan su mirada en el país con la intención de abrir hoteles, gracias a la perspectiva positiva que han generado en los clientes y que les permite garantizar éxito en el mercado en que quieran ingresar.

Así por ejemplo, según el sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano “el país en el sector hotelero ha dado inicio a las tres propuestas que permiten abordar la competitividad de manera adecuada y exitosa”, adoptando de esta forma teorías de crecimiento en el largo plazo (según Porter), permitiendo que cada organización implemente su ventaja comparativa dentro de la economía, Colombiana, para generar lealtad en el cliente, una perspectiva positiva en ellos y seguir siendo lo suficientemente atractivos en el futuro.

Dado que la industria hotelera hace parte del sector de los servicios, hace que los hoteles Radisson, se encuentren en un constante proceso de evolución en cuanto a la calidad y eficiencia de sus servicios (conocimiento y preparación del personal del hotel, instalaciones, estrategia de mercado), el cual se refleje en la satisfacción del cliente.

La perspectiva que se genera en el cliente (huésped), tiene como base el servicio hotelero, pero lo que realmente genera un impacto positivo en él es en cuanto tiempo, donde, con ayuda de que se ofrece, su disponibilidad, su identificación y los valores agregados que se les puedan ofrecer y lograr el reconocimiento de parte de ellos.

Igualmente, existen otros aspectos que determinan la calidad del servicio desde una perspectiva del cliente, y que han sido ampliamente estudiados en el sector turístico y hotelero (entre otros Akbaba, 2006; Camisón, 1996; Claver et al., 2006; Ekinci, 2002; Falces et al., 1999; Getty y Getty, 2003; Lockwood, 1994),

pero en ocasiones los directivos hoteleros necesitan investigaciones basadas en aspectos de gestión que les sirvan como herramientas útiles para alcanzar los resultados esperados. Así y como se ha planteado con anterioridad, si lo que quiere el hotel es introducir en el cliente una percepción de su marca y servicios positiva, lo que debe realizar es centrarse en destacar aquellos elementos que lo convierten en único, según López y Serrano en el 2001.

Si el Hotel o en su defecto, la cadena hotelera, logran diferenciarse de las otras marcas, apuntando más a su característica diferenciadora, logran esclarecer la relación positiva existente entre la calidad de servicio, satisfacción del cliente, intencionalidad de obtener el servicio, las percepciones positivas y finalmente la recomendación posterior a la experiencia (Gallarza y Gil, 2006; Oh, 1999; Olorunniwo et al.2006).

La industria hotelera se ha focalizado en generar percepciones positivas y perdurables en los clientes, mediante la innovación en la calidad de sus servicios y la implementación de modelos de calidad. Así se encuentra entonces la creación de calidad en el servicio, entendida por la American National Standards Institute (ANSI) y American Society For Quality (ASQ) como: “la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas”, para buscar superar las expectativas de los clientes, generando un valor más alto al que se otorga mucho antes de hospedarse en los hoteles de la marca. Es importante entender también que la calidad del servicio no solo beneficia al cliente, sino que también se convierte en una ventaja competitiva frente a las otras cadenas del sector, logrando una labor eficiente de sus empleados, tecnología, instalaciones.

Para lograr una combinación eficiente entre los niveles de calidad exigidos para generar niveles de percepción altos y perdurables, el hotel o cadena debe

orientar la mayor parte de sus esfuerzos de mercadotecnia y promoción a la retención de los clientes actuales, creando lealtad por parte de ellos hacia la marca, tal como lo dicta Gonzales. Logrado esto, solo está el hecho de integrar las necesidades de los clientes, en ofrecer productos y servicios totalmente orientados hacia ellos y así posicionarse en un lugar privilegiado en la mente de los clientes<sup>2</sup>, el cual se convertirá en un cliente fiel que repite sus estadías en el hotel.

Según Gronroos (1984), el servicio tiene una base tridimensional: "calidad técnica (servicio desarrollado), calidad funcional (como se ha prestado el servicio) y la imagen (percepción que tiene el cliente tanto de la calidad técnica como calidad funcional y del hotel en su conjunto). Este último aspecto es lo que determinará la satisfacción del cliente mediante la comparación de sus expectativas con el servicio recibido. En otras palabras, se puede afirmar que existen innumerables aspectos del servicio hotelero que influyen positiva o negativamente en las percepciones y expectativas de los clientes hospedados en el hotel, y conocer estas es el objetivo de esta investigación aplicada a un caso particular, la cadena de hoteles Radisson.

Es importante recordar que un cliente satisfecho con el servicio, es el aspecto determinante para el éxito o fracaso en la percepción del cliente sobre el hotel. Es el cliente la base de todo el desarrollo organizacional, y satisfacer sus necesidades de manera correcta significa que los demás elementos que conforman la organización desarrollan su trabajo de manera eficiente. Así se observa en el siguiente gráfico sobre la importancia del cliente (huésped) en el servicio hotelero:

---

<sup>2</sup> (Besterfield, Besterfield-Michna y Besterfield-Sacre, 1999).



Figura 1. Diagrama Organizacional de Satisfacción del Cliente

Fuente: Terziovsky, 2003.

Finalmente y para reafirmar todos lo anteriormente mencionado, se hace necesario escoger el método básico de investigación, en el cual se desarrollaran encuestas, en donde el investigador va a interactuar directamente con el encuestado. También se utilizara la observación, donde no se interactúa directamente con el encuestado. Además se tendrá en cuenta toda la teoría de acuerdo a los planteamientos que presentan de Orville C. Walker, Jr. Harper Boyd, Jr. Jhon Mullins sobre el mercadeo estratégico en el libro Marketing Estratégico.

## 6.2 Marco Conceptual

Para dar una mayor comprensión a la investigación, se hace necesario manejar ciertos términos y conceptos que se involucran en el ámbito de la hotelería y la investigación. Encontraremos términos como:

- **Investigación Cuantitativa:** El objetivo de esta es adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo adecuado que nos permita conocer la realidad de una forma más imparcial, pues se

recolecta y se analiza la información a través de los conceptos y variables, que guardan una cierta correlación entre variables. Esta busca la objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual se ha tomado previamente una muestra.

La investigación cuantitativa, busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto.

- **Trabajo de campo:** Los cuadernos de campos para los apuntes de observaciones y dibujos, son unas expresiones muy populares y que se refiere a los métodos de investigación sobre el terreno.
- **Encuesta:** es el enfoque más adecuado para recopilar una información descriptiva. La investigación de encuestas es el método que se utiliza más ampliamente para la recopilación de datos primarios y a menudo es el único que se emplea en un estudio de investigación. La ventaja principal del método de encuesta es su flexibilidad. Se puede usar para obtener muchas clases de información, en muchas situaciones diferentes.
- **Encuestas personales:** Implica hablar con las personas en sus hogares u oficinas, en la calle o en los centros comerciales. Esas entrevistas son flexibles. Los entrevistadores capacitados pueden retener por mucho tiempo la atención de quienes respondan y pueden explicar las preguntas difíciles. Pueden guiar las entrevistas, explorar los aspectos y sondear según lo requiera la situación.
- **Muestreo por conveniencia:** El investigador selecciona a los miembros de la población más fáciles para obtener información de ellos, que a su vez es una parte representativa de la población.

- **Observación:** Es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más usado. Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan.
- **Observación participante:** Examinar atentamente algo que nos rodea, para contemplar, buscar, explorar, admirar, comparar, etc. En conjunción holística con el resto de los sentidos. Así se debe observar para conocer.
- **Percepción:** Sensación interior que resulta de una impresión de algo o alguien hecha en nuestros sentidos.
- **Ventaja competitiva:** Dominio que posee una empresa al aplicar una estrategia competitiva, de modo que le permita sobresalir (Porter, 1985).
- **Sector hotelero:** Es el sector económico que comprende a los establecimientos o negocios dedicados como actividad principal a ofrecer a las personas servicios de alojamiento temporal.
- **Alojamiento:** empresas que facilitan el hospedaje con o sin otros servicios complementarios a cambio de un precio. Los establecimientos de alojamiento son hoteleros.
- **Huésped:** Se describe como el individuo que se encuentra alojado u hospedado en un hogar ajeno o en la habitación de un hotel. Así los huéspedes pueden ser de diferente tipo, tales como turistas, familias, personas mayores, viajeros de negocios y delegados. También se

clasifican de acuerdo a dos grandes ramas, ya sean clientes nacionales y clientes internacionales.

- **Restaurantes:** Son todos los establecimientos turísticos, cualquiera que sea su denominación, que sirvan al público comidas y bebidas, mediante un precio.
- **Intensidad turística:** Técnicamente se considera la relación que existe entre la capacidad turística de un país y la utilización de esa capacidad en una época dada.
- **Cadenas hoteleras:** son aquellas empresas que engloban, con una gestión unificada, a un número determinado de hoteles, con una distribución territorial relativamente amplia. (Grupo de hoteles de 3 hoteles en adelante).
- **Check in:** registro de entrada de un cliente en el hotel.
- **Check out:** es el registro de salida de un cliente en el hotel.
- **Demanda turística:** es el conjunto de turistas que individual o colectivamente viajan motivados por el deseo de satisfacer sus múltiples necesidades.
- **Hotel:** establecimientos que ofrecen un alojamiento ocupando la totalidad de un edificio o parte del mismo. Su clasificación se compone de cinco categorías identificadas con estrellas doradas. / “institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> De la Torre lo presenta a el hotel

- **Jefe de recepción:** persona responsable de la operación eficiente del departamento así como buscar siempre el bienestar y satisfacción del huésped.
- **Reservacioncita:** atiende a los huéspedes y visitantes del hotel, atendiendo diversas solicitudes.
- **Mozo de equipaje:** persona encargada de transportar el equipaje desde el vehículo del cliente del hotel, hasta la habitación de éste y viceversa. Los botones también pueden realizar otras tareas, como abrir la puerta principal del hotel, dar direcciones o acomodar otro tipo de utensilios como sillas de ruedas o miniescúteres.
- **“Yes, I Can”:** servicio particular y estandarizado de los hoteles Radisson que busca brindar confort y estilo donde el huésped lo necesite.

## **7. ESTADO DEL ARTE DE LAS CADENAS HOTELERAS**

### **7.1 Concepto de Cadena Hotelera**

Para una mayor comprensión de este estudio, se debe ampliar el concepto de cadena hotelera, para así comprender el análisis de la percepción sobre ella (Hotel Radisson), y los aspectos hoteleros que la componen. La aparición de las cadenas hoteleras es un fenómeno corporativo con raíces en los Estados Unidos a término de la segunda guerra mundial. Su aparición fue motivada por diversas razones, pero podría decirse que aquellas pueden ser agrupadas en razones de tipo empresarial y de mercado.

La necesidad de racionalizar la gestión de los establecimientos y optimizar los

rendimientos de las costosas inversiones en la gestión de los hoteles fue un punto de partida importante. El desarrollo del turismo y la internacionalización de las actividades económicas crecieron a escalas gigantes, haciendo mayor el número de desplazamientos al exterior que permitió la aparición de una nueva clientela para los países de destino. Frente a ello y a la diversidad de los clientes, es como surge el concepto de cadena hotelera, entendido como una empresa que agencia al conjunto de todos los hoteles pertenecientes a un mismo capital privado y están dispersos geográficamente en muchas partes del mundo. De esta manera, entre ellos se permite compartir recursos, estrategias y acciones para posicionarse en el mercado con respecto a la competencia. Probablemente el cliente se sienta atraído por la marca o la determinada diversidad de servicios ofrecidos por el hotel, ya que él es una “Fabrica de servicio”, tal como lo expuso (Schemenner, 1988); realizando un contacto por medios directos o indirectos con el hotel.

Entre las diferentes empresas de la cadena, es posible encontrar un diseño, oferta de servicios y personal homogéneo en los establecimientos, el cual resulta ser uno de los retos más grandes a los cuales se enfrentan las cadenas<sup>4</sup>. Es posible encontrar el caso de que una cadena hotelera tenga varias líneas de producto tal como lo es Radisson Hotel & Resorts dentro de los Estados Unidos, Hotel Radisson Blue fuera de los Estados Unidos y Radisson Royal Hotel en América Latina. Esta última línea del producto es la que encontramos en el sur de la ciudad de Cali.

Este tipo de agrupación en forma vertical y con distintas fórmulas de propiedad, permite alcanzar una mayor rentabilidad, crear situaciones de poder y control trayendo consigo prestigio en el mercado tanto nacional como internacional.

---

<sup>4</sup> Barcala, Fernández Marta. Díaz Gonzales Manuel. ELECCION DE LA FORMA ORGANIZATIVA EN LAS CADENAS HOTELERAS.

Dentro de las cadenas hoteleras encontramos una serie de clases que las enmarcan dentro del ámbito hotelero:

- Cadena formada por hoteles nacionales propios.
- Cadena internacional formada por hoteles propios situados en varios países.
- Cadena formada por hoteles propios y hoteles adheridos.
- Cadena formada por hoteles propiedad de particulares, pero gestionados y administrados bajo la firma de una cadena.
- Cadenas de hoteles gestionados a base de franquicias.

En la actualidad, el crecimiento de la industria hotelera internacional se mueve hacia una integración producto de la globalización de los mercados y las expectativas cada vez más exigentes por parte de los clientes, lo cual hace necesaria la creación de estrategias de funcionamiento homogéneo, entre los hoteles de la cadena y lograr generar el máximo confort al cliente fiel a la marca.

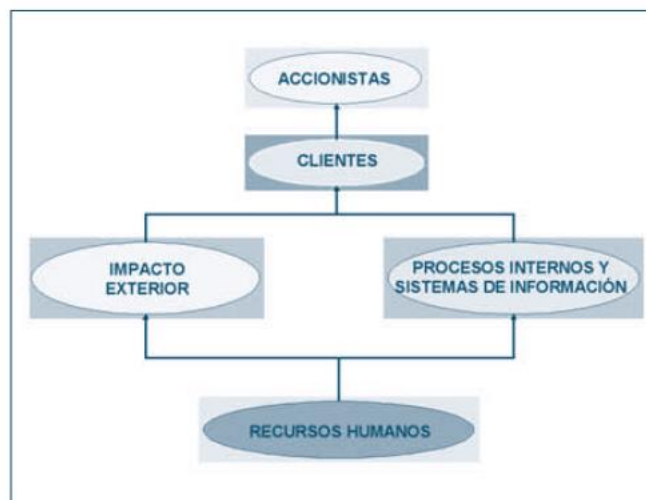


Figura 2. Ejes de la Cadena Hotelera

Fuente: Mar Vila Fernández-Santacruz. Centro de Dirección Turística. ESADE.

Sin ninguna duda, la presencia de una cadena internacional en el sistema turístico de cualquier país tiene un significado simbólico y de imagen ante el resto de países. Además, hoy por hoy las cadenas hoteleras constituyen el grupo más dinámico y con mayor índice de crecimiento dentro del sector, ganando día a día cuotas de mercado frente a los hoteles independientes.<sup>5</sup>

### **7.1.1 Percepción de las Cadenas Hoteleras**

Cuando se habla de la cadena hotelera Radisson, se percibe desde luego que son estupendos hoteles para poder disfrutar de unas buenas vacaciones o una estadía placentera mientras se realiza todo tipo de negocios corporativos. En la cabeza de aquellas personas que en algún momento piensan en calidad del hotel, es posible que recreen en sus mentes su infraestructura moderna y siempre bien ubicada en zonas importantes y exclusivas. Los hoteles cuentan con muchos detalles para que los huéspedes puedan disfrutar mucho su estadía. No se puede olvidar, que cuando se habla de Radisson, este sin ninguna duda se encuentra vinculado inmediatamente con un hotel de lujo, que lo pone de la mano con otras grandes cadenas como el Hilton y Marriott.

Gracias a la reputación y la percepción que ha adquirido la marca Radisson con el paso del tiempo a nivel internacional, es ahora la cadena hotelera que cuenta con más hoteles de lujo en toda Europa y con realización de proyectos que le permitan ingresar con gran fuerza en países como Ecuador, Chile y Colombia, países con un gran crecimiento a nivel turístico y que requiere cada vez más hoteles de alta calidad que logren satisfacer las necesidades del nuevo cliente cada vez más exigente.

---

<sup>5</sup> Comisión de corporaciones transnacionales de Naciones Unidas. Tomado de Archer, F. Pág. 36.

Hoy día los hoteles Radisson se encuentran muy recomendados, y de hecho los clientes suelen fijarse mucho en lo que se dice del ellos (hoteles Radisson), a la hora de tomar una decisión. Es así como los clientes logran disfrutar de todos los encantos de un hotel con tan grande éxito y atractivo para los turistas no solo en Colombia sino en el mundo.

Los hoteles de la cadena Radisson transmiten a sus huéspedes y trabajadores un ambiente pertinente para sus necesidades, gracias a que es una marca reconocida que permite a las personas otorgar un alto grado de confianza hacia el hotel y la marca, explicada en la atención personalizada que ofrece, con un valor agregado de servicio siempre positivo, siempre sonriente y siempre profesional.

### **7.1.2 Identidad de Marca**

En todas las marcas internacionales de Hoteles Radisson, se opera bajo la filosofía de *“Yes, I Can”*, donde el equipo de los hoteles se encuentra enfocado en brindar una experiencia de servicios excepcional para todos los huéspedes, satisfaciendo al viajero de alto nivel corporativo y vacacional con hoteles full service. Con ello, se logra garantizar pasión en el servicio que asegura el bienestar total y la satisfacción de cada cliente de forma individual y personalizada, mediante una *“Genuine Hospitality”* en cada uno de los puntos de contacto de los huéspedes.

Radisson persigue una visión apoyada por estrategias y estructuras que lo definan como una compañía competitiva, que podemos identificar en:

- Grandes lugares en grandes lugares.

- Construyendo una marca reconocida y confiada.
- Construyendo relaciones valoradas con los servicios del huésped.
- Alcanzar el mayor beneficio para dueños e inversionistas.

A medida que Radisson continúa creciendo, su visión se centra en la calidad de instalaciones y de servicios, "comenzando con la mente del huésped", pues su principal misión es crear clientes leales y satisfechos que volveran por las características que ofrece el hotel, principalmente por su calidad y valor ofrecido.

### **7.1.3 Recordación de Marca**

El nivel de la recordación de la marca en el cliente está compuesto por un amplio número de elementos que hacen que con tan solo escuchar su nombre o ver alguna imagen relacionada con ella, se identifiquen por encima de un sin número de marcas, la que para él ha generado mayor satisfacción y ha logrado generar una percepción positiva.

La publicidad es uno de los elementos de la mezcla de marketing, que en este caso los hoteles utilizan para diversidad de objetivos, entre ellos atraer clientes, y ante la creciente y diversas formas de llegar al cliente, las formas de hacer publicidad también han crecido. Si el cliente decide que esa es su marca, y mientras esta le genere valor, se dará algo conocido como "precio entre calidad percibida"<sup>6</sup> y así el seguirá comprando el servicio.

Los hoteles de la cadena Radisson, han optado por generar una recordación de marca basa en la utilización de mensajes claros, sin ambigüedades y en la promesa que se puede dar a través de ellos. Así, quienes entran en contacto por primera vez con los hoteles y sus servicios, logran establecer en sus

---

<sup>6</sup> José Exprúa, Profesor Pleno de INCAE. La Marca como generador de valor

mentes un alto grado de reconocimiento de la marca, teniendo como clave su servicio e instalaciones para el cliente turista, y especialmente para el cliente de negocios, pues en “el mundo Radisson existe una gama de características específicas adaptadas a las necesidades del viajero ocupado”<sup>7</sup>. Estos últimos logran satisfacer sus expectativas y necesidades gracias al conjunto de herramientas táctiles de comunicación, atributos físicos y servicios disponibles a toda hora, logrando almacenar en sus mentes el nombre y la imagen la cadena, catalogados a nivel mundial como la marca líder de hoteles de servicio completo, según la OMT (organización mundial de turismo) para agosto de 2013.

#### **7.1.4 Imagen de Marca**

La Imagen de la marca de los hoteles Radisson, está vinculada a una representación sofisticada que deja percibir a las personas los servicios que ofrece el hotel. Así la imagen de la marca busca generar nuevas experiencias a través del diseño, la arquitectura y la decoración, elementos claves para transmitir nuevas sensaciones a los clientes. De esta forma los hoteles Radisson presentan instalaciones modernas en congruencia con el segmento del mercado a los cuales brindan sus servicios.

Además de su infraestructura, la imagen de los hoteles se representa ante los clientes con el nombre “Radisson” en letras frescas y modernas, acompañadas por sus respectivos “apellidos”, ya sea Radisson Blu, Radisson Royal o simplemente Radisson; imagen de fácil identificación que permite crear recordación de marca en las personas.

---

<sup>7</sup> Revista Ropsi (Hoteles Royal y Pepsi)

### **7.1.5 Personalidad de Marca**

Los hoteles Radisson son sinónimo de excelente nivel de servicio y confort entregado con estilo máximo, lo cual destaca en la personalidad de la marca. Los hoteles siempre quieren ofrecer aún más para asegurarse de mantener la posición a la vanguardia de la industria de la hospitalidad y el confort.

El servicio es confortable, responsable, social y demuestran una actitud amistosa moderna en todo lo que lleva a cabo, sea donde sea que lo requiera el cliente. Sus empleados cuentan con una gran comprensión empática y verdaderamente adaptada a las necesidades del viajero, son personal en una misión especial para entregar excepcional servicio. Su alto grado de confianza ganado con el posicionamiento de la marca con el tiempo, garantiza tranquilidad y confianza añadida a un trato adecuado y muy respetuoso con los huéspedes.

Instalaciones limpias y siempre equipadas con lo necesario para una satisfactoria estadía, con servicios adaptados a las exigencias de los clientes, son atributos que enmarcan la personalidad de la marca de los hoteles Radisson en el mundo.

### **7.1.6 Tipos de Marca**

La cadena hotelera Radisson y sus diferentes marcas en diferentes partes del mundo, pertenecen al grupo hotelero *Carlson Rezidor*, el cual es una de las compañías más grandes y dinámicas del mundo hotelero. Cuenta con una cartera fantástica de 1319 hoteles en funcionamiento y en fase de desarrollo, y una presencia global que abarca 81 países con un potente conjunto de marcas globales.

Dentro de las diferentes marcas que presenta el hotel Radisson se encuentran los hoteles Radisson ubicados en gran parte de los Estados Unidos, teniendo su organización matriz en Minneapolis, Minesota, lugar de construcción del primer hotel.

Para el resto del mundo, los hoteles son conocidos como Radisson Blu, marca establecida para las instalaciones fuera de los Estados Unidos, donde se incluye Europa, África y Asia. Esta marca opera con 158 hoteles con 42 proyectos en desarrollo.

Finalmente tenemos la marca de hoteles Radisson Royal, la cual opera con 8 hoteles en países como Colombia, Chile y Ecuador, cubriendo Bogotá, Cali, Quito, Santiago de Chile, Antofagasta, Concón, Iquique y Concepción. El nombre de esta marca tiene correspondencia con el grupo Hotelero Royal.

Todas las marcas, pese a su leve cambio en el nombre por el cual son reconocidos por el cliente, cuentan con la misma calidad de servicios y excelente infraestructura que caracteriza a cada uno de los hoteles de la cadena.

### **7.1.7 Branding**

El impacto de la marca de la cadena hotelera Radisson, está dado de igual forma en las diferentes zonas geográficas en la que se encuentra, debido a que todos siguen la filosofía de Carlson Hotels, la cual está enfocada en una iniciativa de negocio responsable que se centran en la ética, cultura, comunidad y entorno, para transmitir un ambiente agradable y de confort absoluto a los clientes mientras se encuentran en sus instalaciones. Los negocios responsables son una responsabilidad básica para Carlson Hotels.

Los cuatro pilares que sujetan las iniciativas de negocio responsable son: ética, comunidad, cultura y entorno, y estos se utilizan como filtro en la toma de decisiones. La administración activa los guía a la hora de tomar la decisión adecuada para crear programas, políticas y colaboraciones que tengan un impacto positivo en los clientes a la vez que se minimiza el impacto negativo en el medio ambiente.

Es tal el impacto de la marca Radisson a nivel mundial, que sus clientes guardan gratos recuerdos de sus estancias y se convierten en clientes fieles, dado el valor añadido de sus servicios personalizados y bajo el ideal de *“Yes, I Can!”*. También se presenta a una empresa siempre limpia, con gran confort, alto nivel de lujo, responsable, confiable y entregada a maximizar la experiencia del huésped en cualquier lugar. De esta manera y para generar mayor impacto y adquirir un mayor nivel de branding, la cadena hotelera Radisson, al igual que otras cadenas, desarrollan diferentes marcas y así mantienen una cartera de productos diferentes que permite diversificar el riesgo, contribuyendo así a mantener el crecimiento de la empresa dentro de un mercado muy competitivo y saturado en algunas regiones del mundo.

Por lo anterior, Radisson ha logrado facilitar la identificación de sus productos y su servicio ante los consumidores, asegurándoles calidad y una imagen impecable que los convierte en clientes fieles a la marca, lo cual impulsa a realizar nuevos proyectos relacionados con la apertura de nuevos hoteles, tal como sucede en el Reino Unido, donde el crecimiento de nuevos hoteles ha aumentado un 10%.

El crear un buen branding por parte de la cadena hotelera, garantiza su crecimiento en diferentes regiones del mundo, además de lograr una consolidación en la perspectiva positiva de sus clientes.

### 7.1.8 Creación de Marca

La marca de cualquier producto o servicio, para este caso la de un hotel, y para ser más específicos nos referimos a la cadena hotelera Radisson, es para el cliente o el consumidor el nombre por el cual lo reconocerá y será el punto de referencia para futuras percepciones respecto a él y el cual fue construido y generado por medio de una comunicación interna y posteriormente externa de la marca.

Para el hotel, la marca representa el valor integral de la empresa, además de las características funcionales e incorpora sus mejores atributos intangibles, como la cultura, filosofía y estilo del hotel. Así la marca es el signo o síntesis comunicacional de los valores, atributos y beneficios del hotel.

Con ello, se logra construir una identidad psicológica o imagen de marca, que percibe el cliente mediante un proceso de asimilación y decodificación del conjunto de signos emitidos por la marca. Estos mensajes transmitidos por medio de la marca a nivel mundial por parte del hotel, hace que el cliente suele preferir sus servicios, pues se encuentra ampliamente gratificado y conforme por el trato que recibió en el hotel.

La marca del hotel Radisson, tiene sus bases en 1909, cuando se inauguró el primer hotel, cuyo nombre se debe al conocido explorador francés Pierre Radison. La marca se extendió aún más después de su apertura durante los años 40 y 50, siendo la pionera en muchos aspectos, creadora de la primera cadena americana en la URSS, el primer programa de fidelidad para agencias de viajes y una de las primeras colaboraciones a través del Atlántico, formada por Radisson y SAS International Hotels. En definitiva, su marca es muestra de hospitalidad vibrante, contemporánea y atractiva que se caracteriza por su eslogan *“Yes, I Can!”*.

Por medio del legado de la marca conforme transcurre el tiempo, se han lanzado muchas novedades, que han permitido ser una marca reconocida a nivel mundial por medio de sus diferentes productos, convirtiéndose en una de las marcas de lujo más antiguas en los Estados Unidos y que ahora se encuentra marcando una pauta competitiva en el mundo.

Con el tiempo, Radisson se ha vuelto más conocida por las personas, debido a su alta calidad de servicio y confiabilidad, convirtiéndola en una marca de referencia en el ámbito hotelero.

## **8. ANALISIS DEL SECTOR**

### **8.1 Ambiente Competitivo del Sector**

El ambiente competitivo de la industria hotelera en Colombia, se caracteriza por presentar en los últimos años un gran crecimiento y evolución, debido al incremento del grado de concentración que existe en las diferentes regiones del país, permitiendo observar hoteles de gran renombre internacional que llegan a él. Otras variables que contribuyen a que este sea un sector con alto grado de competencia, es el desarrollo económico, la especialización de sus servicios, el tamaño de sus clientes, la estructura de costos, formación de precios y el grado de integración.

Así, el BPR Benchmark, facilita el análisis de la siguiente tabla:

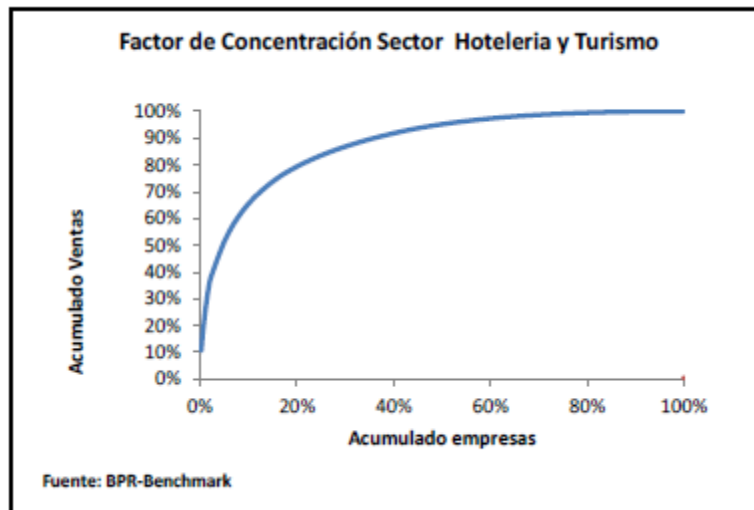


Figura 3. Factor de Concentración. Hotelería y Turismo

Fuente: BPR-Benchmark

Se puede observar, el grado de concentración de la industria hotelera en el país, identificando según el Benchmark, a la empresa **COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S.A.** con \$ 238,428 millones; seguida por **HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.** con ventas por \$ 135,257 millones y en tercer lugar **HOTELES ESTELAR S.A.** con ingresos anuales por \$ 100.657 millones. De acuerdo a esta cifras, el resultado del crecimiento del sector en los últimos años ha sido de 12.86%, ocupando el noveno puesto entre los sectores que más aporta al PIB colombiano, en gran medida todo esto como producto del crecimiento del turismo en el país.

### 8.1.1 Las Empresas y las Marcas que Compiten en la Categoría

Los **HOTELES RADISSON** son sinónimo de excelente nivel de servicio y confort entregado con estilo máximo. Los hoteles siempre quieren ofrecer aún

más para asegurarse de mantener la posición a la vanguardia de la industria de la hospitalidad.

Sus empleados cuentan con una gran comprensión empática y verdaderamente adaptada a las necesidades del viajero, son personas en una misión especial para entregar excepcional servicio. Su alto grado de confianza ganado con el posicionamiento de la marca con el tiempo, garantiza tranquilidad y confianza añadida a un trato adecuado y muy respetuoso con los huéspedes. Las instalaciones se caracterizan por ser muy limpias y siempre equipadas con lo necesario para una satisfactoria estadía, con servicios garantizados a las exigencias de los clientes pese al gran número de clientes que aloja en sus instalaciones cada día.

**COMPASS GROUP** fue establecida en 1941 en Inglaterra y desde entonces ha tenido un crecimiento sostenido, tanto orgánicamente como a través de adquisiciones. Las compañías que se han unido al Grupo en los años 90 han aportado su fortaleza combinando su tradición y profundo conocimiento de sus mercados.

**HOTELES DECAMERON** se caracteriza por ser una cadena hotelera de origen colombiano. Creada en 1987 en Cartagena, se destaca por ofrecer todos los servicios hoteleros bajo el paquete “todo incluido” a bajo costo. Esta organización en la actualidad tiene presencia en diez países, entre los que se destacan México, Jamaica, El Salvador, Marruecos, Panamá, Perú y Ecuador. En su operación colombiana la organización cuenta con hoteles en Amazonas, San Andrés, Santa Marta, Isla Providencia e Isla Palma. Se trata de una organización hotelera que genera más de 7,000 empleos directos.

**HOTELES ESTELAR** es una cadena hotelera, que brinda a sus huéspedes, el hotel de sus sueños. Sus instalaciones están adecuadas para recibir clientes

del más alto nivel, y especializándose en la realización de eventos y convenciones dentro de sus instalaciones. Entre los hoteles de la cadena, se encuentra el hotel Intercontinental en la ciudad de Cali, el cual es un centro de referencia de la ciudad. Los hoteles se caracterizan por un alto concepto de excelencia hotelera, con espacios ambientados y adecuados para la comodidad, los negocios, el descanso y los grandes eventos. Equipados con el más completo servicio y la más alta tecnología turística en cada una de sus zonas y habitaciones. Finalmente cuenta con servicios completo para el turista que busca relajación en el spa, sauna, baño turco, jacuzzi y piscina. La comida es de la mejor calidad en los cinco restaurantes con los que cuenta o relajarse en el café-Bar del hotel.

#### **8.1.1.1 Análisis Comparativo del Sector (Benchmarking)**

Para llevar a cabo un buen análisis del sector hotelero, se hace necesario relacionar y comparar, aquellas empresas que se encuentran en el entorno, para este caso, todas aquellas organizaciones u hoteles que compiten a diario con los hoteles Radisson a lo largo de la superficie territorial colombiana. Se logra identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas dentro del mercado objetivo.

Para la cadena hotelera Radisson, su mayor competencia, son aquellos hoteles de lujo, que actúan en el mismo mercado y realizan similares funciones, dentro de un mismo grupo de clientes. De esta manera, los competidores directos están enmarcados en aquellos que satisfagan las mismas necesidades del público. En el territorio nacional, se identifica como grandes competidores a los

grupos hoteleros mencionados en el literal anterior, además de prestigiosas cadenas como Hilton y Marriot.

Con el rápido crecimiento del sector, cada vez es más amplio el portafolio de opciones para el cliente. Colombia se está convirtiendo en un destino turístico mundial, abriendo las posibilidades de inversión extranjera y nacional en cuanto a hotelería se refiere. Es clara la expansión de la cadena hotelera Radisson, en las principales ciudades del país.

Dentro del análisis comparativo del sector se hablara de cuatro tipos de comparaciones las cuales están dentro del sistema de análisis (Benchmarking) de las ciencias Administrativas y Económicas, donde también se tendrá en cuenta la concentración de ellos en el país y su volumen de venta de servicio en el mismo.

Benchmarking Interno: se especifica que la empresa sostiene una organización determinada por departamentos encargados de las diferentes funciones de la empresa. No se guardan confidencialidad entre ellos, pues el objetivo es dar con el funcionamiento excelente de la empresa. Aquí encontramos el departamento financiero, y el de mercadeo.

Benchmarking Competitivo: Para la cadena hotelera Radisson, la competencia es muy importante. La oferta hotelera como el hotel Dann o Intercontinental en Cali, también se encuentran participando en un nicho específico y para contrarrestar esto el Radisson Royal Hotel de Cali, ha desarrollado una idea de atención al cliente basado en la filosofía de todos sus hoteles en el mundo, “*Yes, I Can!*”, que garantiza una experiencia única en sus instalaciones, al servicio del huésped de alto nivel.

Benchmarking Funcional: la capacidad de ver si la organización como tal es funcional al máximo, ya que la funcionalidad es muy importante para la determinación de la elección del servicio por parte del cliente.

Benchmarking Genérico: este está un poco descuidado por el sector, precisamente porque no poseen información de tecnificación específica.

La recordación de la cadena Radisson para las personas, especialmente para Colombia, ocupa el cuarto lugar en el top of mind y las preferencias hoteleras, justo detrás de la cadena Dann para el 2011 y se encuentra en el tope de la lista a los hoteles de la cadena hotelera Estelar. Para el caso colombiano, según la revista dinero, para el 2013 los hoteles Dann, son los únicos con recordación en cada una de las ciudades del territorio nacional.

En cuanto a nivel de ventas del servicio, el Benchmark presenta el siguiente Ranking:

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S A	238,428	10.64%	0.27%	1.71%	13.14%	71.53%	4,066
2	HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.	135,257	16.68%	0.54%	11.92%	7.76%	67.83%	16,120
3	HOTELES ESTELAR S.A.	100,657	21.18%	0.82%	92.02%	43.31%	31.66%	92,620
4	EFICIENCIA Y SERVICIOS S.A.	97,282	25.52%	1.09%	1.91%	54.27%	78.83%	1,854
5	SERVINCLUIDOS LTDA	79,202	29.05%	1.36%	4.35%	25.05%	81.70%	3,442
6	PROMOTORA TURISTICA DEL CARIBE S.A.	76,620	32.47%	1.63%	5.68%	8.00%	56.60%	4,353
7	COMPAÑIA ANDINA DE ALIMENTOS VINOS Y ESPIRITOSOS CA	67,115	35.47%	1.91%	1.36%	28.51%	84.97%	913
8	NOVA MAR DEVELOPMENT S.A.	48,257	37.63%	2.18%	11.72%	4.02%	25.98%	5,653
9	INVERSIONES CAMPO ISLENO S.A.	32,126	39.06%	2.45%	5.32%	17.93%	47.13%	1,709
10	ADMINISTRADORA HOTELERA DANN LTDA	32,062	40.49%	2.72%	5.44%	20.96%	73.88%	1,745
11	HOTELERIA INTERNACIONAL S.A.	30,692	41.86%	3.00%	-3.14%	-2.95%	63.43%	(964)
12	HOTEL SANTA CLARA S.A. EN REESTRUCTURACION	30,579	43.23%	3.27%	-5.35%	-2.32%	37.75%	(1,636)
13	HOTEL PARQUE ROYAL S.A.S.	30,325	44.58%	3.54%	7.25%	17.99%	31.92%	2,198
14	IROTAMA S.A.	30,029	45.92%	3.81%	0.16%	0.02%	9.14%	47
15	PROMOTORA APARTAMENTOS DANN S.A.	29,048	47.22%	4.09%	4.22%	1.77%	26.42%	1,225
16	HOTELES CHARLESTON S.A.S.	28,250	48.48%	4.36%	-4.90%	-35.66%	73.25%	(1,383)
17	INVERSIONES LIBRA S A	27,018	49.68%	4.63%	19.78%	15.03%	20.43%	5,344
18	GRUPO HOTELERO MAR Y SOL S.A.	26,932	50.89%	4.90%	9.24%	3.39%	15.40%	2,489
19	CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL S A	24,152	51.97%	5.18%	4.80%	11.15%	96.89%	1,158
20	APARTA HOTEL DON BLAS S.A.	22,467	52.97%	5.45%	1.08%	4.03%	54.78%	243

Fuente: BPR-Benchmark

Tabla 1. Hotelería y Turismo 2012 (\$ Millones)

Fuente: BPR-Benchmark

A nivel mundial, se encuentra a los hoteles del grupo Carlson Rezidor en el puesto diez para las personas, teniendo en cuenta que su crecimiento por toda América, apenas se está llevando a cabo con diferentes proyectos en desarrollo.

Top 10 des groupes hôteliers mondiaux au 1 <sup>er</sup> Janvier 2013									
Top 10 of worldwide hotel groups as of 1 January 2013									
RANG - RANK		GROUPES - GROUPS		HÔTELS - HOTELS		CHAMBRES - ROOMS		NOMBRE - GROWTH	% EVOL. - GROWTH
2013	2012			2013	2012	2013	2012		
1	1	IHG	GB	4 602	4 480	675 982	658 348	17 634	2,7%
2	2	Hilton Hotels	USA	3 992	3 861	652 378	631 131	21 247	3,4%
3	3	Marriott International	USA	3 672	3 595	638 793	622 279	16 514	2,7%
4	4	Wyndham Hotel Group	USA	7 342	7 205	627 437	613 126	14 311	2,3%
5	6	Choice	USA	6 198	6 203	497 023	502 460	-5 437	-1,1%
6	5	Accor	FRA	3 515	4 426	450 199	531 714	-81 515	-15,3%
7	7	Starwood Hotels and Resorts	USA	1 121	1 076	328 055	315 346	12 709	4,0%
8	8	Best Western	USA	4 024	4 018	311 611	295 254	16 357	5,5%
9	9	Home Inns	CHI	1 772	1 426	214 070	176 562	37 508	21,2%
10	10	Carlson Rezidor Hotel Group	USA	1 077	1 077	166 245	165 802	443	0,3%

Source : Base de données MKG Hospitality - Mars 2013 | MKG Hospitality database - March 2013

Tabla 2. Top 10 de Grupos Hoteleros.

Fuente: Hosteltur.com

Finalmente, según un estudio desarrollado por Ranking the Brands, sobre la percepción de las cadenas hoteleras en el mundo, se encontró que los hoteles Radisson se encuentran en el puesto número veinte, según la percepción sobre hoteles y la recordación del logo y su marca en las personas.

### 8.1.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas del Sector

En este punto se analizarán las fuerzas competitivas a las que tiene que enfrentarse una empresa ubicada en el sector hotelero, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que determinara la rentabilidad del sector hotelero para este caso.

### **8.1.2.1 Poder de los Compradores**

Los compradores enmarcan una gran fuerza participativa dentro del sector, y además es el gran calificador del servicio, ya que satisfacer sus necesidades es la meta final del hotel. Cabe aclarar que los compradores del servicio, suelen frecuentar los hoteles en grupos, ya sean amigos o familiares, buscando pasar las vacaciones o bien lo hacen por asuntos de negocios. De cualquier manera, no es una clientela concentrada, unida por los intereses como “compradores”, sino que cada uno actúa independientemente del resto. Si el cliente se encuentra en una zona hotelera, su poder de negociación se torna bastante reducido. Así, un cliente tendrá poder cuando realice compras de gran volumen, haciendo que se pueda llegar a negociar el precio del servicio.

### **8.1.2.2 La Amenaza de Nuevos Competidores**

La lucha entre los competidores que se encuentran en este sector, es apenas perceptible cuando se utilizan tácticas para lograr una mejor posición en el mercado y el servicio. En este sector se hace realmente complicado, ya que las barreras de entrada son muy fuertes, se requiere de una gran infraestructura y gran número de personal capacitados, lo cual trae grandes costos, además del análisis del tipo de hotel según sus estrellas, dejando solo al precio como principal ítem diferenciador. La posibilidad de entrada de competidores potenciales es de poca relevancia para el sector, pues esta solo se encuentra al alcance de grandes cadenas hoteleras de talla internacional.

### **8.1.2.3 Poder de los Proveedores**

Dado que un hotel debe contar con gran número y variedad de productos y materias primas tales como mobiliario, vajillas, comida, bebidas, etc. Muchos de estos marcan la diferencia en la decisión del cliente para tomar el servicio y la percepción que desarrollan del hotel; pero la realidad muestra que los proveedores de estos elementos, es muy alta y hay gran cantidad de productos sustitutos para escoger, haciendo que el poder de negociación del proveedor sea relativamente escaso. De esta manera el proveedor solo ganara poder cuando: ofrezca un producto innovador, único o muy diferenciado.

### **8.1.2.4 Productos Sustitutos**

Dada la característica de quienes participan en este sector, que si bien tienen distintos atributos, logran satisfacer las necesidades del cliente en determinadas condiciones. El sector hotelero tiene productos que de alguna u otra forma, tienen poder de sustitución, tales como:

- Aparta hoteles
- Campings
- Cabañas
- Alquiler de casas o apartamentos para vacacionar
- Carro casas

Siendo estos más económicos para el consumidor, lo cual representa mayores beneficios al comprador del servicio. Se debe tener en cuenta la relación (calidad-precio), para tomar la decisión, pues será mayor el efecto sustitución en cuanto esta relación es mayor.

### **8.1.2.5 Rivalidad e Intensidad del Sector**

Aunque pueda haber un gran número de hoteles en una zona determinada, la rivalidad puede ser pequeña, dependiendo de la temporada del año de la cual se hable. Además los hoteles intentan desarrollar servicios y experiencias que los diferencien de la competencia. Cabe resaltar que los hoteles cinco estrellas y de talla internacional, llevan un poco más de ventaja dentro de esta competencia interna en el sector, debido a la recordación de marca y percepción del cliente sobre ellos.

Finalmente, se observa como resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter, que el sector hotelero, especialmente en una zona turística, es muy atractivo, haciendo que ninguna de las fuerzas represente una seria amenaza para la rentabilidad del hotel. Así la única preocupación para las grandes cadenas hoteleras, son los competidores potenciales, refiriéndose a otras de gran prestigio en el medio.

## **9. ANALISIS DE LOS COMPRADORES Y LOS CONSUMIDORES**

### **9.1 ¿Quiénes son los Clientes?**

Como se sabe, los clientes que llegan a un hotel, dependen de la categoría de este, creando nichos de mercado entre quienes toman el servicio. El tipo de cliente suele estar condicionado por la categoría del hotel y su ubicación; así un hotel de 4 o 5 estrellas situado en una ciudad, contará con la presencia de ejecutivos que se desplacen hasta allí por motivos de trabajo; mientras que el tipo de clientela que acudirá a un gran resort será muy diferente, especialmente

durante las temporadas de vacaciones. Igual, se puede encontrar una combinación de este tipo de clientes dentro de las instalaciones de un mismo hotel, pues tal como el Hotel Radisson, sus servicios están preparados para satisfacer las necesidades de ambos tipos de clientes. Los principales clientes de estas grandes cadenas hoteleras, son aquellos con un nivel adquisitivo alto, que quieren disfrutar de un excelente servicio de la mejor calidad, permitiendo clasificarlos en los siguientes grupos:

- Parejas con niños
- Clientes de empresa (ejecutivos)
- Deportistas
- Grupo de turistas
- Clientes VIP

## **9.2 ¿Que Compran y Como lo Compran?**

Más que un producto o un servicio de alta calidad, los clientes de las grandes cadenas hoteleras como el hotel Radisson, compran una estadía placentera que satisfaga todas sus necesidades, donde no tengan ningún inconveniente durante su estadía en un lugar diferente a sus ciudades de origen. Esta selección de compra se realiza median la percepción anterior a una estadía en el hotel, lo cual convierte al huésped en un cliente fiel a la marca. Debido a que gran parte de la reputación de los hoteles depende del voz a voz entre los usuarios, esta es una variable de compra entre ellos, además de las campañas publicitarias por los medios de comunicación, especialmente durante las temporadas altas de vacaciones y los descuentos realizados en sociedad con algunas aerolíneas o compañías dedicadas a los servicios turísticos. Estas cadenas hoteleras gozan de gran renombre internacional, haciendo de esta su

principal herramienta para que los clientes compren su oferta de confort según la necesidad y experiencias únicas dentro de sus instalaciones.

### **9.3 ¿Cuándo lo Compran?**

En algunas situaciones estas compras se realizan por la facilidad que tiene el cliente en costear los precios del servicio que ofrecen estos tipos de hoteles. Lo hacen de acuerdo a la percepción que tienen del hotel y de acuerdo a la sensación de satisfacción a sus necesidades. Otra de las razones para que los clientes prefieran comprar los servicios de estos hoteles de alta categoría, es la facilidad de movilizarse a los lugares de interés, es decir cercanía a las principales zonas o plazas de la ciudad, tales como centros comerciales, centros de convenciones, playas, etc. Finalmente, el cliente busca comprar el servicio de los hoteles, ya sea porque tiene una reunión de negocios, algún evento social o simplemente asegura que es hora de tomarse un descanso y conocer nuevos lugares.

### **9.4 ¿Cuáles son las Razones de Compra?**

Los clientes de los hoteles generalmente realizan sus compras porque se avecina una junta de negocios, hay algún evento o simplemente quiere tomarse un descanso y salir de vacaciones (especialmente durante las temporadas de vacaciones). La mayor época de venta de los servicios son durante las temporadas “altas” de las ciudades, pues en otras temporadas, se observa con mayor frecuencia huéspedes con necesidad de hacer algún negocio. Los clientes buscan tener todos los servicios incluidos durante su estadía en el hotel, para hacer de esta una experiencia placentera. También buscan una atención personalizada, un poco de tecnología y desarrollo en las instalaciones, el buen trato por parte del personal del hotel es un factor determinante.

## 9.5 ¿Cómo Seleccionan y Por qué lo Prefieren?

Los grandes cadenas hoteleras, como los hoteles Radisson, son elegidos por su marca y reputación, excelente servicio de alta calidad diferenciado, al igual que por su cercanía a las plazas de interés o más importantes de la ciudad. También es muy importante para los clientes los siguientes aspectos:

- Precio: las personas están ávidas de precios justos por los servicios, promociones y ofertas especiales que estén asociados con el tipo de servicio brindado.
- Instalaciones: buscan instalaciones amplias y adecuadas con todo lo necesario para satisfacer sus necesidades (que no les falte nada), con una buena variedad de los servicios ofrecidos, que permita diferentes experiencias dentro del mismo hotel, además de cercanía a las principales plazas y una decoración atractiva son algunos de los aspectos que los compradores les gusta ver.
- Personal: más empleados bien preparados en satisfacer las necesidades del huésped, es de gran importancia para lograr tener una experiencia agradable y gratificante dentro del hotel.
- Servicio: las personas prefieren un servicio más rápido, mejor seguridad en las instalaciones, estacionamientos amplios, zonas de negocios y recreativas amplias y bien adecuadas, con servicios extras durante su estadía en el hotel.
- Otros: al cliente promedio le disgusta disfrutar de shows en vivo, variedad de productos y servicios y actividades que hagan más agradable y gratificantes su estadía en el hotel, para lograr efectos positivos de la marca en el huésped.

## **10. METODOLOGIA**

### **10.1 Tipo de Investigación**

Para llevar a cabo la investigación de la percepción de la cadena hotelera Radisson, el proceso de recolección de información o datos se llevara a cabo en el hotel de la ciudad de Cali. Posteriormente la segunda parte del trabajo consistirá en un trabajo de campo a realizar en el hotel Radisson ubicado en la ciudad de Madrid en España y a los habitantes de la ciudad de Barcelona que hayan tomado el servicio al menos una vez. Así se tendrá suficiente cantidad de información real al respecto de todos los componentes del servicio hotelero, haciendo necesaria la implementación de un tipo de investigación de carácter cuantitativo modalidad de la investigación de mercados que se utilizara para la recolección de datos durante el trabajo de campo y que mostrara el ¿Qué es?, ¿Cómo es? ¿Dónde está?, ¿De que esta hecho?, etc. de aquellas variables que afectan tanto positiva como negativamente la percepción de la cadena hotelera. De esta manera se buscara adquirir conocimientos fundamentales a cerca de la percepción de la cadena hotelera Radisson, para poder ofrecer un panorama más imparcial de la realidad que se vivencia en este mercado. Todo ello mediante la recolección y análisis de los datos a través de los conceptos y variables en cuestión.

Para una mayor comprensión y análisis de las variables, se utilizara la metodología de encuestas por conveniencia, el cual será aplicado dentro del espacio o muestra de las zonas cercanas al hotel así como el hotel mismo y de las personas en el espacio geográfico que hayan tenido contacto con las instalaciones y los servicios de los hoteles Radisson, pues de esta forma es posible preguntar directamente a los involucrados.

Tal como se expresó anteriormente, el canal o espacio de trabajo son las zonas cercanas al hotel en Madrid, al igual que la ciudad de Barcelona, logrando generar un complemento de información entre lo observado en Colombia y posteriormente en España.

De esta manera, se obtiene información acerca de la percepción de la cadena hotelera por parte del cliente (huésped), mediante un cuestionario diseñado especialmente para indagar en los aspectos que agregan valor a la percepción de ellos, hacia la marca o servicios del hotel.

Se lograra conocer entonces aquellos aspectos negativos y positivos de la cadena hotelera Radisson, tanto internos (fortalezas y debilidades), como externos (oportunidades y amenazas), todo ellos por medio de la realización de una DOFA.

## **10.2 Método de investigación**

Dado el carácter de la investigación y el tipo de herramienta cuantitativa que se utilizara, el método es de carácter inductivo, partiendo de información recolectada, para poder generar una conclusión general acerca de la percepción de la cadena hotelera Radisson por parte de las personas que componen el mercado.

Así, la primera acción involucrara entender y analizar los aspectos referentes a la cadena hotelera Radisson, inicios, trayectoria, servicios, mercadeo, etc. Esto permitirá realizar comparaciones de la competencia he intuir el éxito de sus servicios, y así percibir el por qué las personas eligen este hotel para su hospedaje.

Para desarrollar dicho análisis, se identificaran los pro y contra de las estrategias utilizadas por el hotel para satisfacer las necesidades de sus clientes, además de los objetivos que buscan alcanzar y por consiguiente cuales son las razón de su éxito.

La investigación dependerá del correcto proceso de las herramientas de investigación y de mercadeo, permitiendo como primer punto, recolectar los datos para realizar el análisis y posteriormente evaluar y concluir las razones de la percepción sobre la cadena hotelera Radisson.

### **10.3 Diseño de la Investigación**

Esta es una investigación con un contenido alto de recolección de información secundaria, además de obtener información primaria por parte de los actores de este mercado (principalmente clientes de los hoteles). Se llevara a cabo por medio de un método cuantitativo, para así recolectar datos claros que permita desarrollar un análisis detallado sobre la percepción de la cadena hotelera Radisson. Este estudio se implementara en mayor medida por medio de un trabajo de campo, en el cual se necesitara interactuar y hablar con los clientes del hotel, para conocer mediante la encuesta, sus ideas y percepciones referentes a características que sobresalen en los hoteles de la cadena.

Con esta información y teniendo en cuenta la teoría inicial, ya mencionada, se diseñó el cuestionario final que fue usado para obtener los resultados concluyentes de la investigación. Posteriormente se llevara a cabo registro estadístico, de los estudios desarrollados en el proceso investigativo.

## 10.4 Fuentes y Técnicas Utilizadas

Teniendo en cuenta que se tendrá tanto información primaria como secundaria, la recolección de esta implica una primera parte de búsqueda de información relevante de tipo secundaria en documentos, libros, informes de investigación y publicaciones en internet. La recolección de información primaria estará dada de parte de los clientes del hotel, a quienes sea aplica la encuesta, pues de esta manera se obtendrán datos más cercanos a la realidad, lo cual es ideal para generar una conclusión certera de la investigación. La encuesta será aplicada por el propio investigador a los diferentes grupos de personas elegidos a conveniencia.

La recolección de la información primaria conlleva complicaciones en torno a la disponibilidad de tiempo de las personas y a la repelencia de las mismas frente a este tipo de investigación.

## 10.5 Tamaño de la Muestra

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

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

Dónde:

Z: es el nivel de confianza

P: población a favor

Q: Población en contra

e: error de la estimación

n: tamaño de la muestra

Se maneja un nivel de confianza del 95%, el cual nos arroja un margen de error del 7,59%, el P (población a favor) será de un 90%, un Q (población en contra) del 10% lo que nos da el siguiente resultado:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10}{0,0759^2}$$

$$n = 60,016 \cong 60$$

Dado este resultado el tamaño de las muestras para la investigación es de 60 encuestas.

## **11. DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

### **11.1 Modelo del cuestionario**

Este cuestionario consiste en una serie de preguntas que cumplen con el objetivo de recopilar información necesaria para un posterior análisis y conclusión a la investigación. Las preguntas que contiene esta encuesta se encuentran desarrolladas de una manera estructurada, corta y concisa, intentando siempre obtener la mayor información posible, a cerca de algunas variables previamente estudiadas en su relevancia por el investigador.

Inicialmente serán preguntas de información general sobre la persona encuestada. Posteriormente sobre aspectos que influyen en la elección del hotel y las emociones que generan sus servicios, que crean una percepción sobre el mismo, ya sea de manera positiva o negativa.

#### **Encuesta para conocer la percepción que tienen las personas sobre la cadena de hoteles de lujo Radisson en España.**

Este cuestionario servirá de apoyo para el apoyo y el análisis de datos en una investigación de PDG, para determinar cuál es la percepción de las personas sobre la cadena de hoteles de lujo Radisson entorno a sus propuestas de valor.

Solicito su amable colaboración y disposición para responder a las siguientes preguntas del cuestionario.

Por favor marque con una "X" en el espacio a la opción de respuesta más acertada según usted lo piense:

Edad:      \_\_\_Entre 18 y 25      \_\_\_Entre 26 y 45      \_\_\_46 en adelante

Sexo:      \_\_\_Mujer      \_\_\_Hombre

Ocupación:

\_\_\_Estudiante

\_\_\_Empleado

\_\_\_Negocio propio

\_\_\_Ama de casa

\_\_\_otros (Cuales)\_\_\_\_\_

1. Cuando escucha la Marca Radisson, que es lo primero que se le viene a la cabeza.

\_\_\_Lujo

\_\_\_Servicios de alta calidad

\_\_\_Precios altos

\_\_\_Tranquilidad

\_\_\_Otros

2. ¿Conoce usted algún hotel de la cadena Radisson?

\_\_\_SI      \_\_\_NO

3. ¿Dónde usted vea la imagen del hotel, la reconocería con facilidad?

\_\_\_SI      \_\_\_NO

4. ¿Cómo se enteró usted del hotel?

Imagen internacional de la marca

Internet

Medios de comunicación

Vallas publicitarias

Voz a voz

otros (Cuales) \_\_\_\_\_

5. ¿Es usted un cliente habitual del hotel?

SI

NO

6. ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por el hotel estaban dentro de sus expectativas?

SI

NO

7. ¿De manera general como considera usted la calidad de los servicios ofrecidos por el hotel?

Excelente

Buena

Regular

Mala

8. ¿Cómo considera usted las tarifas ofrecidas por los servicios y el tipo de habitación del hotel Radisson?

Muy alta

Alta

Justa

Baja

9. ¿Cómo considera las instalaciones del hotel?

Excelente       Buena       Regular       Mala

10. ¿Las habitaciones y los espacios ofrecidos por el hotel se adaptaron a sus necesidades?

SI       NO

11. ¿Considera usted que el servicio de atención “*yes I can*” que promete la cadena se cumple?

SI       NO

12. ¿Cómo se sintió usted durante su estancia en el hotel?

Muy bien       Bien       Mal       Muy mal

13. ¿Regresaría usted a un Hotel de la cadena Radisson?

SI       NO

14. En una escala de 1 a 5, por favor numere los aspectos que buscaba o que le interesaban en el momento de elegir el hotel, siendo 1 lo menos interesante y 5 lo más interesante.

Tarifa

Servicios

Ubicación

Instalaciones

equipamiento según necesidades

15. ¿Por qué eligió usted este hotel? Marque la opción que más influyó en su elección.

- Tarifa
- Servicios
- Ubicación
- Instalaciones
- equipamiento según necesidades
- otros (Cuales)\_\_\_\_\_

16. ¿Qué servicios extras ofrecidos por el hotel influyeron en su elección?

- Servicio de cuartos
- Actividades recreativas
- Espacios de trabajo y negocios
- Conexión a internet
- Otros (Cuales)\_\_\_\_\_

17. ¿Quién influyo en la elección del hotel Radisson?

- Familia
- Empresa
- Presión social
- otros (Cuales)\_\_\_\_\_

18. ¿Cuándo eligió el hotel Radisson lo hizo por un viaje de que tipo?

- Vacaciones
- Visita a familiares
- Negocios
- otros (Cuales)\_\_\_\_\_

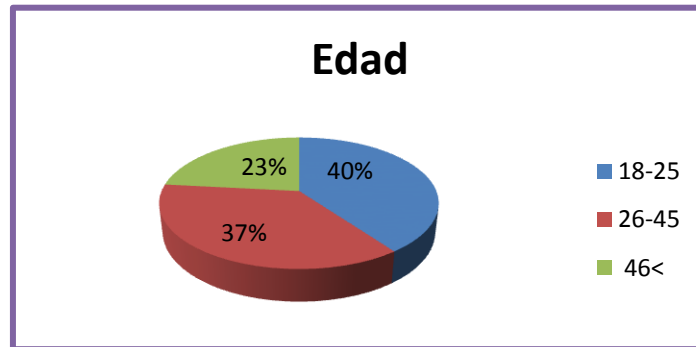
19. Califique de 1 a 5 los servicios que ofrece el hotel, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

Alojamiento \_\_\_\_\_ Salones \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_  
Zona húmeda \_\_\_\_\_ Restaurante \_\_\_\_\_ Transporte \_\_\_\_\_  
Businness center \_\_\_\_\_

20. Voy a nombrar unas características y le pediré el favor de que las evalúe según la siguiente escala: 5 muy importante, 4 importante, 3 indiferente, 2 poco importante, 1 no lo considero.

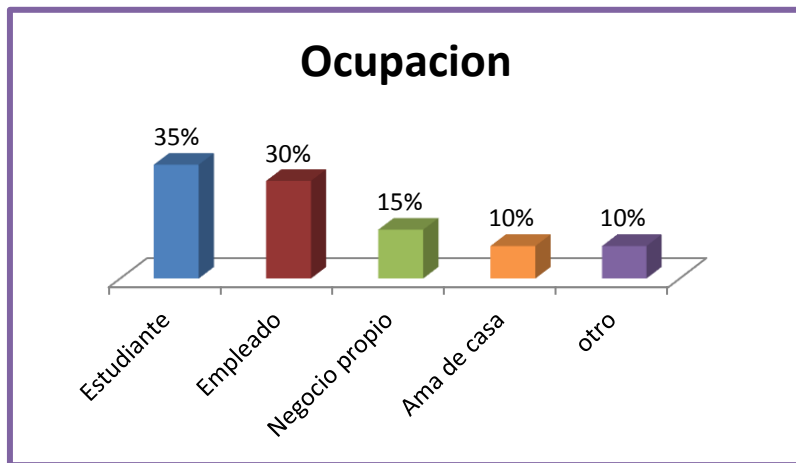
\_\_\_\_ Marca  
\_\_\_\_ Precio  
\_\_\_\_ Ubicación  
\_\_\_\_ Instalaciones y servicios  
\_\_\_\_ Presentación y reputación  
\_\_\_\_ Calidad y confort

## 12. ANALISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

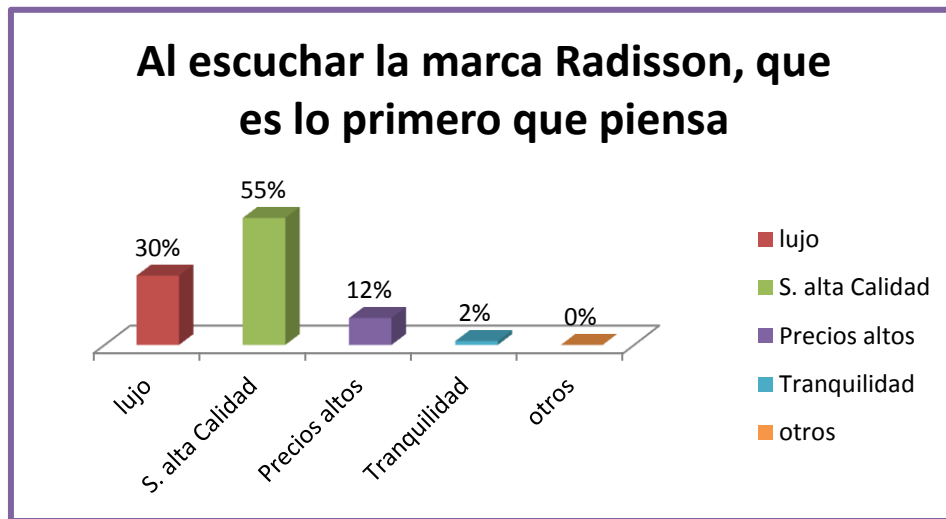
Después de analizar los datos obtenidos, sobre una muestra de 60 personas, de las cuales se decidió realizar encuestas a igual número de mujeres y hombres, se obtuvo que con un porcentaje de 40% las personas que más frecuentan el hotel se encuentran entre los 18 y los 25 años de edad, seguido no por mucho por las personas en edades entre 26 y 45 años con un 37% y finalmente se encuentran las personas con 46 años o más que abarcan un 23% de la muestra.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

Si se logra analizar conjuntamente los datos obtenidos según la ocupación de los clientes del hotel Radisson, junto con la gráfica anterior correspondiente a las edades, encontramos cierta correlación en cuanto a lo que se ocupan y el número de clientes alojados en el hotel. Así, se obtuvo que el 35% de los encuestados corresponden a estudiantes, los cuales se han instalado junto con sus familias o grupo de amigos. Luego encontramos con un 30% a los clientes que se encuentran vinculados a alguna organización y con un 15% a aquellos que son propietarios de sus propias empresas. Cabe resaltar que el 10% que se refiere a “Otro”, corresponde a aquellas personas encuestas que se encontraban alojadas en el hotel y que hacen parte de equipos de Netball<sup>8</sup>; el hotel hospedaba diferentes equipos que se encontraban disputando un torneo en la ciudad y se encontraban de gira por Europa.

<sup>8</sup> El netball es un deporte, similar al korfbal holandés y a la pelota al cesto argentina, y con una estructura de juego emparentada con el baloncesto.



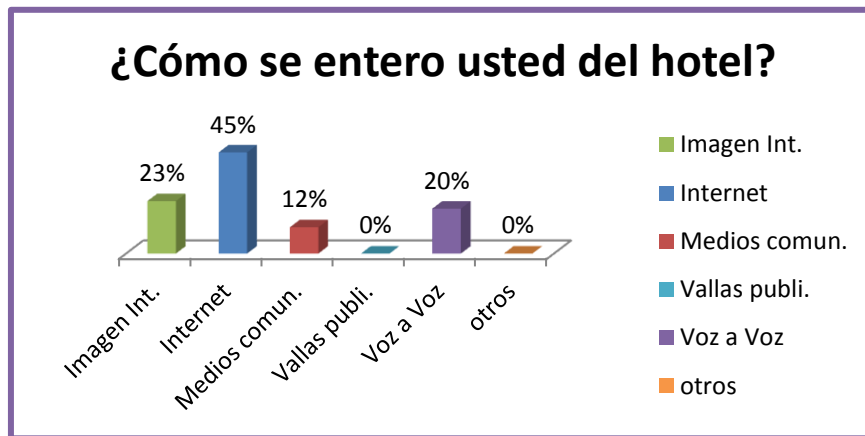
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

Por otro lado, cuando se nombra a las personas la marca de hoteles Radisson, se obtuvo que con un 55% las personas asocian la marca a un servicio de alta calidad y con un 30% a un hotel de lujo. Esto permite inferir que la percepción que ha generado la marca hotelera en las personas es positiva, ello enmarcado por su ventaja competitiva entorno a la calidad del servicio personalizado y siempre atento de los hoteles. Puede resultar preocupante que solo el 2% de los encuestados respondieran que piensan en tranquilidad, pues esto puede demostrar que ante un alto flujo de clientes en los hoteles, el huésped se puede sentir invadido en sus espacios y como resultado se sienta intranquilo.



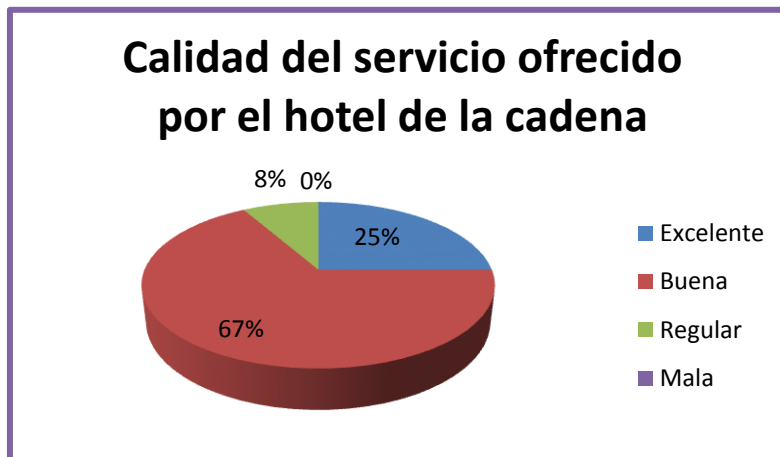
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

Teniendo en cuenta que los hoteles Radisson cuentan con un gran renombre a nivel internacional, los resultados obtenidos ponen en evidencia la falta de marketing de la marca, pues aunque el 58% de las personas encuestadas reconocerían la marca al verla o tener algún contacto con ella, también el 42% no la reconocería al verla, lo cual es un porcentaje muy alto en cuanto al reconocimiento por parte de las personas (clientes) y la percepción e impacto que genera en la mente de ellos.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

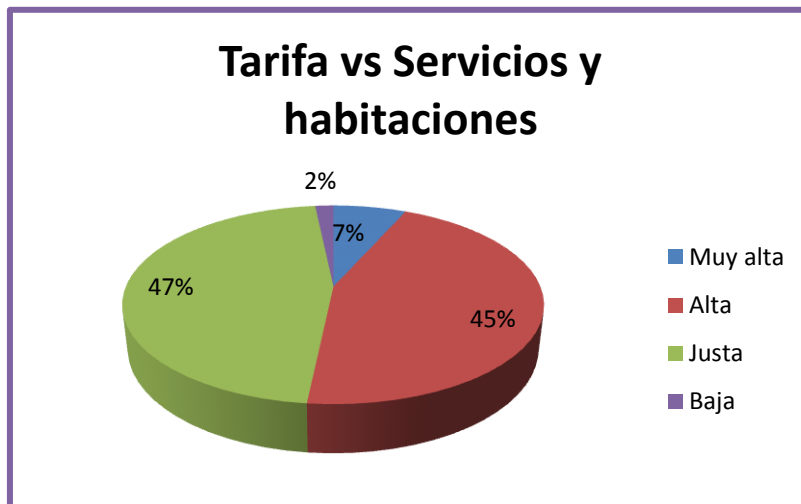
Ante la inquietud sobre cuál era el medio por el cual las personas conocían a cerca de los servicios del hotel, se logró reconocer que el 45% del marketing del hotel se realiza vía página web (internet). En segundo plano pese a los problemas de reconocimiento de la marca por parte de las personas, se encontró que el 23% de los encuestados se enteró de los servicios del hotel gracias a la imagen internacional de la marca. También, el voz a voz como medio de acercamiento del cliente a la marca generó un porcentaje aceptable del 20%, dejando entrever que la percepción positiva se debe a las experiencias gratificantes en los hoteles Radisson, que hace parte de las principales formas de hacer marketing por parte de la cadena. Otros medios de comunicación como la televisión o la radio tan solo generan el 12% de atracción del cliente a los servicios de la marca.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

El 67% de los encuestados cree que la calidad del servicio ofrecido por el hotel de la cadena Radisson es buena, seguido por un 25% que califica como excelente la calidad del servicio y tan solo un 8% la considero regular. Para un análisis más detallado de estas cifras, es importante tener en cuenta que quienes calificaron como “regular” la calidad del servicio, lo hicieron basándose en su más reciente visita a una de las instalaciones del hotel Radisson, y la mayoría de ellos fueron personas que tuvieron algún problema durante la realización de su trabajo o negocios en alguna de las salas destinadas a este fin.

Dado que el 33% de los encuestados no eran clientes habituales de la cadena (más de dos o tres veces), estos resultados pueden reflejar la percepción que logra generar los servicios del hotel ante una primera experiencia, pues también se obtuvo que el hotel alcanza las expectativas de los clientes en un 90% de las veces.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

En cuanto a la relación Tarifa vs Servicios, encontramos una percepción dividida entre considerar justa la tarifa cancelada al hotel en función de los servicios adquiridos por ese pago con un 47% o quienes consideran alto el pago, con un 45%. Solo el 7% considera el pago muy alto y tan solo 2% dice que es bajo. Muchos clientes dicen que si se quiere algo bueno, el pago debe ser alto o justo, pues de lo contrario no se podrá exigir a la organización.

Para la temporada durante la cual se desarrolló esta encuesta, se encontraron algunos huéspedes quienes habían adquirido un descuento al realizar la reserva vía página web o que habían alcanzado a tomar una fecha promocional de parte del hotel Radisson el Prado-Madrid.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

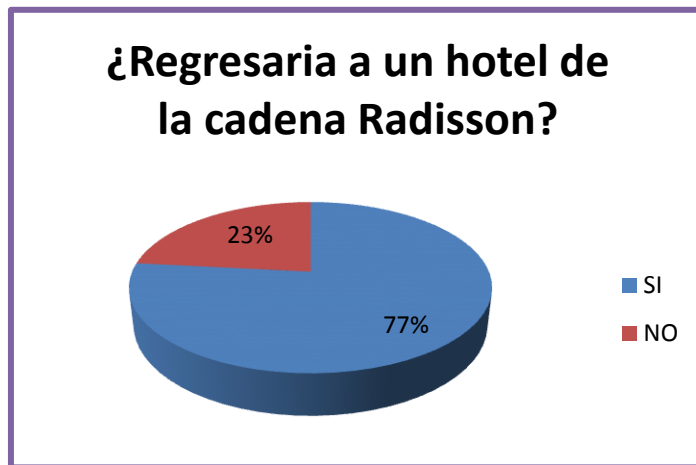
De acuerdo a la información obtenida a cerca de las principales necesidades de los clientes del hotel Radisson, las cuales se dividen entre hacer negocios o juntas de trabajo, como mantener un ambiente familiar y sofisticado, todo en una zona bien ubicada de la ciudad. Se encontró que el 87% de esas personas sintieron que las instalaciones del hotel lograron adaptarse y satisfacer las necesidades inmediatas que tenían en el momento de elegir esta cadena, teniendo en cuenta que las instalaciones fueron catalogadas con un 52% y un 48% por los mismos clientes como excelentes y buenas respectivamente. Tan solo el 12% de los encuestados dijeron no sentir que el hotel se encontraba equipado con lo necesario para sus necesidades.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

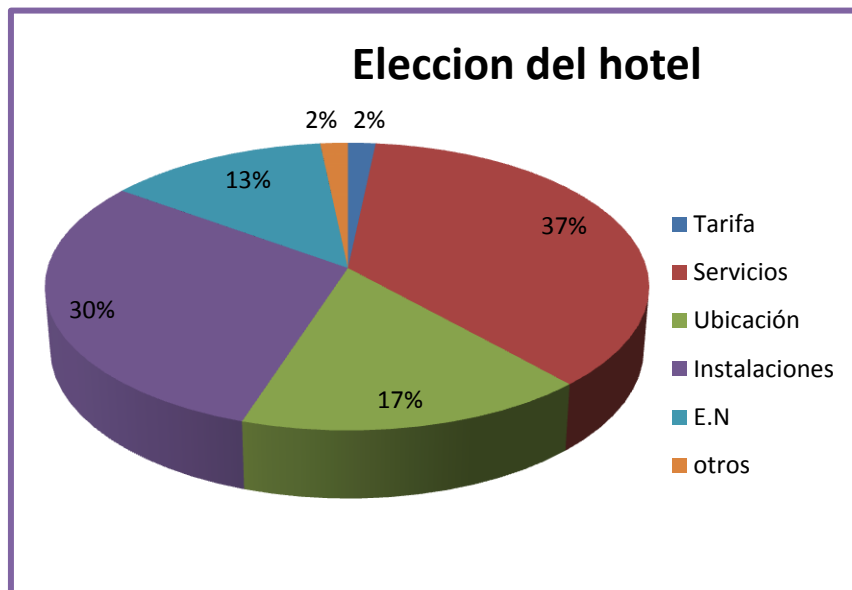
Antes de analizar los datos obtenidos en cuanto al servicio insignia de hotel, "Yes, I Can", resulta indispensable recalcar, que para gran número de los encuestados, la existencia de este servicio era desconocida (no es un servicio en el catalogo), pues esta es la filosofía bajo la cual se rige la atención en los hoteles de la cadena Radisson. De esta manera se hizo necesaria una breve explicación sobre lo que consistía ello, para así lograr una respuesta respecto a este servicio.

Se encontró que el 73% de los clientes afirmó haber recibido este tipo de atención y tan solo el 27% no reconoció haberlo recibido.



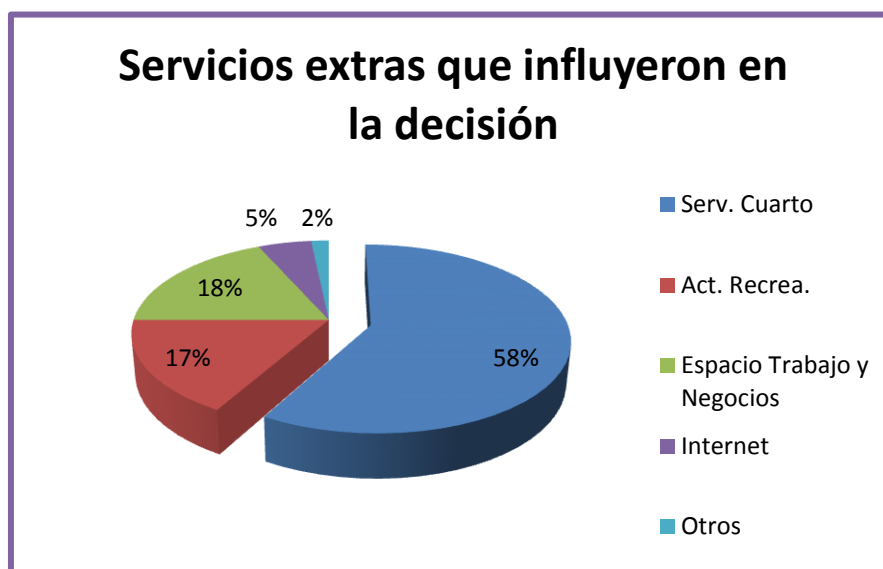
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

Después de la experiencia vivida en las instalaciones de los hoteles Radisson, se obtuvo que el 77% regresara a tomar los servicios ofrecidos por el hotel, pues fue una experiencia enriquecedora. Por otro lado, el 23% no regresaría a tomar los servicios del hotel, pues no fue del todo placentera su experiencia.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

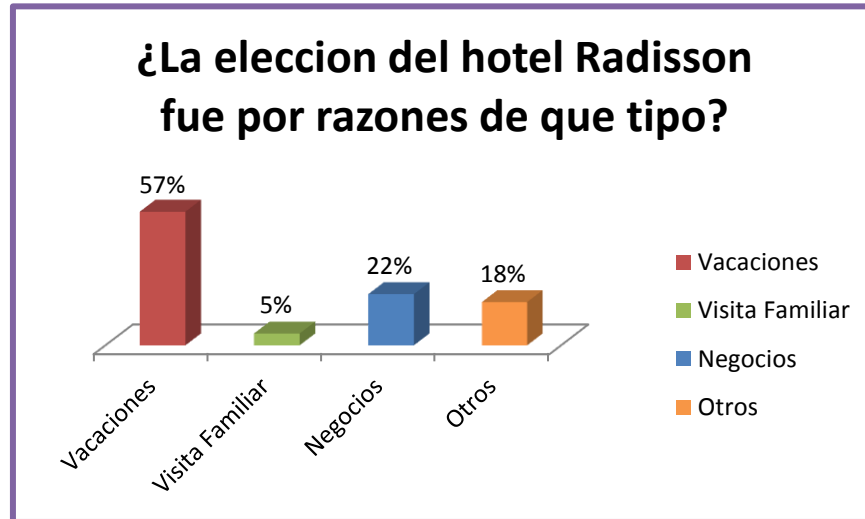
Ante la pregunta de ¿Por qué eligió este hotel?, el 37% afirmó haberlo hecho por el tipo de servicio ofrecido, no muy lejos el 30% dijo haberlo hecho por las instalaciones con que cuenta el hotel. En ese mismo sentido parece ser que la ubicación y el equipamiento necesario por el cliente pasan a estar relegados por un buen servicio dentro de excelentes instalaciones, por lo que solo el 17% y el 13% basaron su elección por la ubicación y el equipamiento necesario respectivamente. Tan solo el 2% se fija en la tarifa a la hora de tomar una decisión.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

Los hoteles de la cadena cuentan con servicios extras para sus clientes, de manera que estos también tienen influencia en la elección del futuro huésped, además de su perspectiva después de la experiencia. Se obtuvo que el 58% de los encuestados se sintieran fuertemente influenciados por el servicio personalizado a la habitación. Un 18% se sintió atraído por la disposición y especial servicio que ofrecen las instalaciones para trabajo y negocios. El 17%,

de los cuales hacen parte en su mayoría personas jóvenes, afirmaron que las actividades recreativas y espacios de óseo influyeron en su decisión.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas realizadas.

Finalmente, de acuerdo con la información obtenida a cerca de la razón de la elección del hotel Radisson, se pudo concluir que el 57% de los encuestados lo hicieron por fines vacacionales. Un 22% se instaló en el hotel con fines vinculados al ámbito laboral, ya sean reuniones de negocios o simplemente visitas empresariales. Luego encontramos que el 18% vincula su elección a otras razones, entre ellas principalmente eventos deportivos, ya que los hoteles de la cadena también se encuentran equipados para recibir grandes delegaciones que se vinculen a actividades artísticas, deportivas, convenciones, etc. Solo el 5% dijo haberse hospedado en el hotel ya que se encontraba visitando a familiares en la ciudad.

### **13. SINTESIS ANALITICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Después de realizada la investigación y teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta aplicada, se han encontrado ciertos aspectos que influyen dentro de la percepción de las personas frente a la cadena hotelera Radisson, que sin ninguna duda es una percepción positiva pero que ha de requerir ciertos ajustes a algunos elementos involucrados en el entorno hotelero para así mejorar su prestación de servicios.

Gracias al servicio estándar y competitivo a nivel internacional que se ha logrado prestar a los clientes en los diferentes hoteles de la cadena en el mundo, los hoteles Radisson logran influir con gran fuerza en la percepción de las personas respecto a su marca y su calidad. La base esencial de ello se encuentra en sus excelentes instalaciones acompañadas con el servicio personalizado “*Yes, I Can*”, que logra satisfacer en gran medida a los diferentes tipos de clientes que llegan a los hoteles. Además de su servicio, también su ubicación cercana a lugares estratégicos, todo ello acompañado de una trifa justa contribuye a la creación de la percepción. Como resultado, la mayor parte de los clientes que logran vincular su experiencia a uno de los hoteles de la cadena, se sienten a gusto y gratificados por los servicios, situación que lleva a la cadena a tener clientes a largo plazo.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se encontró que pese a la especialización en los servicios de los hoteles de la cadena hacia viajeros de negocios y alojamiento de reuniones, eventos y delegaciones de distinto índole, logra también acoger clientes con intenciones de vacacionar, satisfaciendo al máximo sus necesidades mediante una actitud positiva y profesional por parte de cada uno de los miembros del equipo Radisson.

En cuanto a su competitividad y posicionamiento en el mercado respecto a otras cadenas de la industria hotelera, Radisson está un poco relegado de otras marcas como Hilton, Marriot, Intercontinental en cuanto a la imagen internacional que se puede crear mediante un buen marketing, ya que según los resultados, muchas personas no reconocerían la marca del hotel, debido a que parte del conocimiento de ella se da después de vivida la experiencia. De esta manera, los hoteles de la cadena no generan mucha expectativa a futuros clientes, no porque se desarrolle de manera equivocada, sino porque resulta insuficiente ante el crecimiento en el mercado hotelero.

Para finalizar, si se agrupan los resultados obtenidos, se encuentra que los hoteles de la cadena Radisson cuentan con gran reputación en cuanto a su servicio profesional y responsable, que atraen a sus clientes, además de contar con modernos y equipados espacios aptos para todo tipo de necesidades. Estos clientes logran captar correctamente el mensaje del hotel logrando generar una percepción positiva y muy agradable que creando clientes fieles a la marca.

A continuación, se presenta una matriz DOFA, realizada a partir de los resultados obtenidos, para así identificar con más facilidad los elementos que se involucran en la actividad de la cadena tanto a nivel interno como externo.

### **Fortalezas**

- Instalaciones, personal y servicios adaptables para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de cliente.
- Alta calidad en un servicio personalizado que asegura hospitalidad, satisfacción y bienestar total a cada cliente de forma individual.

### **Debilidades**

- Falta de fuerza en la realización de marketing para el fortalecimiento de la marca a nivel internacional.
- Poco énfasis en el servicio de atención competitivo e insignia del hotel.

### **Amenazas**

- Falta de marketing y fortalecimiento de la marca que relega a la cadena tras otras con mayor impacto en la industria.
- Crecimiento de otras cadenas hoteleras a nivel internacional.

### **Oportunidades**

- Grande y continuo crecimiento de los niveles de turismo.
- Crecimiento de la cadena hotelera en otras regiones.
- Facilidad de movilidad de personas.
- Fortalecimiento de la percepción de los hoteles Radisson y su entorno.

## **14. ESTRATEGIAS Y TACTICAS**

Durante la realización de esta investigación, y en lo que concierne a la recopilación de información, observación y análisis de las condiciones y elementos que afectan la percepción de la cadena hotelera Radisson en Colombia, es posible dictar ciertas estrategias y tácticas que contribuyan con el mejoramiento y fortalecimiento de la cadena en general, así como corregir aquellos elementos que impiden una percepción aun mayor hacia ellos.

En primer lugar, a consideración del investigador, basándose en los datos obtenidos durante la encuesta, las estrategia que priman en la actualidad para la cadena en general, son aquellas encaminada al afianzamiento y reconocimiento de la marca a nivel mundial por medio de herramientas de marketing, que logren alcanzar en mayor medida a los clientes actuales y futuros clientes de la cadena. Además de estrategias que se vinculen con el mejoramiento continuo, como respuesta al crecimiento acelerado del turismo a nivel internacional y el incremento de la competencia en la industria hotelera.

También, los hoteles de la cadena deben asegurarse de estimular aún más las sensaciones de los clientes, para hacer de estos futuros y perdurables huéspedes de los hoteles, todo ello mediante la concientización del servicio que reciben los diferentes tipos de clientes antes, durante y después de su estadía en alguno de los hoteles de la cadena.

Finalmente, otra estrategia que deben adoptar los hoteles de la cadena, se centra en el control del producto no conforme, pues identificar qué aspectos del servicio, instalaciones o personal no está cumpliendo los requisitos necesarios para satisfacer al cliente, es la prioridad, permitiendo a la marca hotelera

controlar y prevenir el mal funcionamiento. Se deben establecer procedimientos que definan las responsabilidades y objetivos para lograr aumentar el grado de percepción y fidelidad hacia la marca de la cadena Radisson por parte de los actuales y potenciales clientes.

## **15. RECOMENDACIONES**

El sector hotelero es un campo de investigación muy amplio, que con el transcurso del tiempo ha incrementado su participación en el mercado internacional, proyectando a este como uno de las principales fuentes económicas en un futuro.

Por ello, y especialmente en torno a las principales cadenas instaladas en diferentes partes del mundo se han desarrollado sin número de investigaciones, que se pueden llegar a complementar entre sí. Por ello, es recomendable desarrollar esta investigación sobre la percepción de la cadena hotelera Radisson de una manera minuciosa, al tomar una muestra más grande y representativa que otorgue un mayor nivel de confianza y menos sesgo en sus datos; ya que debido al poco tiempo y al entorno esquivo ante este tipo de investigaciones, el estudio no resulta del todo representativo, pero si logra dar un panorama acertado a cerca de la percepción de la cadena.

Es indispensable poder realizar un tipo de investigación cualitativa, que involucre herramientas de recolección de información como entrevistas en profundidad o grupos focales, que permitan tener un acercamiento íntimo con los agentes que participan en la actividad hotelera. De esta manera se lograría establecer una comparación en la percepción sobre la cadena entre los agentes

internos y externos a ella, dando a la investigación fiabilidad cercana a un 98% sobre la percepción de la cadena hotelera Radisson en Colombia y España.

## **16. CONCLUSIONES**

Luego de aplicada y analizada la anterior investigación, en cuanto a la percepción de la cadena Hotelera Radisson, es posible concluir lo siguiente:

La cadena Radisson cuenta con hoteles de lujo en diferentes partes del mundo, que han adquirido el compromiso de brindar su servicio “*Yes, I Can*” con confort y estilo adaptado a las necesidades inmediatas de sus clientes. Es así como siempre se preocupan por una atención personalizada con calidad a sus huéspedes brindándoles bienestar y satisfacción a cada una de sus necesidades, ya sea de recreo o laborales. El punto a favor, que ha permitido a la cadena crecer en su posición dentro de la industria hotelera actual y futura, es su adaptación en los servicios que brinda a los diferentes tipos de clientes que acuden a los hoteles, ya sea para trabajar, reunirse o simplemente descansar. Pese a que su grupo de interés durante muchos años estuvo en aquellos clientes de negocios y grandes convenciones, actualmente cuenta con un porcentaje mayor de clientes que buscan descansar que aquellos que lo hacen para realizar negocios. Es importante aclarar que la cadena nunca olvida sus inicios al especializarse en servicios instalaciones para viajeros de negocios.

Otro aspecto importante vinculado con la percepción positiva de la cadena, tiene como base sus instalaciones modernas y equipadas con todo lo necesario para brindar lo que el cliente requiere durante su estancia en el hotel. Los hoteles cuentan con espacios para el recreo y el trabajo, donde el desarrollo de

una no afecta en lo absoluto la buena experiencia que se pueda tener en el otro. En síntesis, en la actualidad los hoteles Radisson son elegidos por los clientes basados en su ubicación, calidad de servicios e instalaciones, que según ellos no encuentran en ningún otro hotel, especialmente para aquellos viajeros que se hospedan en los hoteles por temas de carácter laboral.

Después de realizada la encuesta, se encontró con que al menos el 80% de los clientes del hotel regresarían a tomar sus servicio, dado que sus experiencias cumplieron sus expectativas. Los servicios se adaptaron a sus necesidades y han logrado guardar en sus mentes todas esas sensaciones adoptadas durante su estancia, desarrollando así una percepción vinculada a la alta calidad de los servicios e instalaciones con las que cuenta.

Por otra parte, se descubrió que aunque la marca dice realizar el suficiente marketing por medio de las redes sociales, tal como lo demuestra los resultados de la investigación el principal medio para darse a conocer es vía internet, este no resulta suficiente para generar un impacto significativo en la recordación de marca por parte de los clientes que toman el servicio por primera vez y en un menor porcentaje en aquellos clientes frecuentes. Lo anterior invita a la cadena a implementar estrategias de marketing que contribuyan a exaltar el nombre y marca de la cadena hotelera y así escalar hacia la cima de la industria, ocupada por grandes como Intercontinental, Hilton o Marriot.

Finalmente, recogiendo todos los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, se concluye que la percepción que ha creado durante años la cadena en sus clientes por medio de sus servicios e historia es positiva y excelente. Esto lo ha logrado por medio de las sensaciones y experiencias que crea y lo hacen percibir como una marca hotelera de lujo, con alta calidad de servicios a precios justos para todo tipo de clientes, especialmente de negocios,

con instalaciones modernas y equipadas siempre pensado a dar confort con estilo y excelencia donde lo necesiten.

## **17. BIBLIOGRAFIA**

- Infraestructura hotelera en Colombia, ProExport.  
<http://www.colombia.travel/es/infraestructura-hotelera>
- Marketing XXI  
<http://www.marketing-xxi.com/capitulo-3-la-investigacion-de-mercados.html>
- Historia de la hotelería en Colombia por Jorge Gonzales y Natalia Gaviria.  
<http://es.scribd.com/doc/95941271/historia-de-la-hoteleria-en-colombia>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
<http://www.mincit.gov.co/>
- Hotel Radisson  
<http://www.radisson.com/>
- Radisson Royal Hotel Cali.  
<http://www.radisson.com/cali-colombia-hotel-co/cocali>
- “Sistema de indicadores de competitividad para el turismo colombiano” versión preliminar, Bogotá, 2008. Pag.8

- Gestión de destinos turísticos 2.0, Cadenas Hoteleras.  
<http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041448/7-3-3%20Cadenas%20Hoteleras>
- Identidad, imagen y personalidad de marca.  
<http://tucanal.es/bostnan/pdf/articulo.pdf>
- Impacto de la marca en la industria hotelera.  
<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/impacto%20de%20las%20marcas%20en%20la%20industria%20hotelera%20Reino%20Unido.pdf>
- Hoteles Royal  
<http://www.hotelesroyal.com/hoteles-royal-brand/default-es.html>
- Revista dinero. Las marcas más recordadas, Ed 419.  
<http://www.dinero.com/edicion/419>
- Ranking industria hotelera de Colombia.  
<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2011-lideres-industria-hotelera-de-Colombia.html>
- Ranking the brands  
<http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=28&year=603>

- Hosteltur  
[http://www.hosteltur.com/143380\\_ranking-cadenas-internacionales-ihg-primer-grupo-accor-primer-operador-hotelero.html](http://www.hosteltur.com/143380_ranking-cadenas-internacionales-ihg-primer-grupo-accor-primer-operador-hotelero.html)
- Radisson Blu  
<http://www.radissonblu.com/>
- Proyecto de Graduación. Universidad de Palermo  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/2435.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/2435.pdf)
- Marca como generador de valor  
<http://www.revistaincae.com/media/pdf/259-la-marca-como-generador-de-valor.pdf>
- Revista Ropsi  
<http://es.calameo.com/read/002707720de0aba814de1>
- Análisis de las fuerzas competitivas del sector hotelero  
<http://dafoblogmieres.blogspot.com/2012/12/analisis-de-las-fuerzas-competitivas.html>
- Análisis de las fuerzas de Porter en el sector hotelero de una zona turística  
<http://blogempresamym.blogspot.com/2012/12/analisis-de-las-fuerzas-de-porter-en-el.html>
- El sector Hotelero. Capítulo 3. PDF  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf;jsessionid=FFAFF8D55D79F38D7D98F20C456DFE3E.tdx2?sequence=5>

- Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Lopez Nelly. Sandoval Irma.  
[http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1\\_Metodos\\_y\\_tecnicas\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.pdf](http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)
- Lincoln Y.S, Guba E.G. Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA:Sage. 1995.  
[http://books.google.es/books?id=7IVYmVI96F0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=7IVYmVI96F0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Tipos de muestreo  
<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elMuestreo.pdf>
- Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Universidad Politécnica de Valencia.  
[http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence=3](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence=3)