

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Análisis de los Factores que Contribuyen a la Innovación de Productos y Servicios en los
Hoteles Mipymes de Bucaramanga.**

Félix Franyiv Gámez Toloza

Proyecto de investigación para optar el título de Magister en Administración

Dirigido por:

Lady Carolina Monsalve Castro

Doctora en Dirección de empresas y Magister en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración

2019

Dedicatoria

A mi Señor, por poner en mi corazón y mente esta férrea convicción de crecer en el conocimiento de la “administración”, sin su presencia nada de esto hubiese sido posible.

A mi amada esposa Karenn por su absoluto apoyo. Sé que durante estos dos años nuestro tiempo de calidad se redujo, sin embargo, sabemos que las cosas buenas implican grandes sacrificios; estoy seguro que inmensas serán las recompensas.

A mi hija Isabella, a la cual quiero dejarle este ejemplo de disciplina, responsabilidad, sacrificio y perseverancia.

A mis padres Alonso y Esperanza por inculcarme el deseo de superación personal y profesional.

A mis hermanos Alonso y Fredy ejemplos de superación que me inspiraron para conseguir este importante logro.

Felix Franyiv Gámez Toloza

Agradecimientos

Para el desarrollo de esta investigación fueron importantes las siguientes personas, a las cuales deseo reconocer su valioso apoyo.

Dra. Carolina Monsalve, directora del programa de Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomas y directora del presente trabajo de grado, por su disposición, orientación y enseñanzas en el ejercicio de investigación.

Mg. Maryi Yurany Olarte, Docente de la Maestría en Administración, por sus observaciones y sugerencias en la elaboración del protocolo y plan de trabajo de este proyecto de grado.

Dra. Daissy Carola Toloza, Coordinadora del programa de Ingeniería Biomédica la Universidad Manuela Beltrán - UMB, por su apoyo en el análisis estadístico de esta investigación.

Tabla de contenido

Introducción	11
1. Análisis de los factores que contribuyen a la innovación de productos y servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Sistematización del problema.....	19
1.3. Justificación	19
1.4. Objetivos.....	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
2. Marco referencial.....	22
2.1. Antecedentes.....	22
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional	22
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional	25
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local.	27
2.2. Marco teórico.....	28
2.2.1 Innovación.....	28
2.2.1.1 Barreras a la innovación en el sector hotelero.	30
2.2.1.2 Tipos de innovación.....	34
2.2.1.2.1 Innovación de producto.	35
2.2.1.2.2 Innovación en servicios.	36
2.2.1.2.3 Innovación de proceso.....	37
2.2.1.2.4 Innovación de marketing.....	38
2.2.1.2.5 Innovación organizacional.	39
2.2.1.2.6 Innovación social.....	41
2.2.1.2.7 Innovación tecnológica.....	43
2.2.1.3 Factores determinantes de la innovación.....	44
2.2.1.4 Factores determinantes de la innovación en el sector hotelero.....	50
2.2.2 Hotelería.....	56
2.2.2.1 Características del sector hotelero en Colombia.....	56
3. Diseño metodológico.....	59
3.1. Operacionalización de variables.....	60
3.2. Tipo y diseño de investigación	61
3.3. Metodología.....	61
3.4. Población y muestra	63
3.5. Diseño y técnicas de recolección de la información	64
4. Resultados y discusión	64

4.1. Análisis cualitativo: factores de innovación que contribuyen al desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga.....	64
4.1.1 Grupo de expertos.....	65
4.1.2 Nube de palabras.	66
4.1.3 Codificación de documentos.	68
4.1.4 Red semántica.....	69
4.2 Análisis cuantitativo: factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga.....	71
4.2.1 Encuesta tipo Likert.....	72
4.2.2 Descripción de la muestra	73
4.2.3 Resultado de encuesta.....	75
4.2.3.1 Tabulación de resultados.....	75
4.2.3.2 Agrupación de factores.	79
4.2.3.3 Análisis de correlaciones.	90
4.3 Discusión de los resultados.	94
4.3.1 Capacidad de inversión.....	97
4.3.2 Capacitación del talento humano.....	98
4.3.3 Servicio al cliente	98
4.3.4 Mercadeo	99
5. Conclusiones y recomendaciones.....	99
5.1. Conclusiones.....	99
5.2 Limitaciones de la investigación	101
5.3 Futuras líneas de investigación.....	101
5.4 Recomendaciones	102
Referencias Bibliográficas	104
Apéndices.....	119
Apéndice A. Muestra de Establecimientos Hoteleros.....	119

Lista de tablas

Tabla 1. Barreras internas y externas en la innovación de hoteles	31
Tabla 2. Barreras que frenan la innovación	34
Tabla 3. Clasificación de los servicios según Miles (1994, 1995).....	37
Tabla 4. Dimensiones que influyen la innovación según Brentani	45
Tabla 5. Factores de éxito en el desarrollo de nuevos servicios	47
Tabla 6. Factores de éxito comercial y de ventaja estratégica competitiva	48
Tabla 7. Factores externos e internos que conducen a la innovación	53
Tabla 8. Factores de éxito para la innovación de la hotelería	54
Tabla 9. Factores determinantes de la innovación en hoteles	55
Tabla 10. Operacionalización de variables	60
Tabla 11. Perfil de expertos entrevistados.	65
Tabla 12. Resultados de entrevista a profundidad	67
Tabla 13. Codificación de la información en ATLAS TI	68
Tabla 14. Factores de innovación evaluados en la encuesta	72
Tabla 15. Valores escala Likert	73
Tabla 16. Caracterización de la muestra	74
Tabla 17. Valores de los factores en cada hotel, según la escala Likert	76
Tabla 18. Rango de quintiles	77
Tabla 19. Frecuencia de respuesta de los factores de innovación, según la escala Likert.....	77
Tabla 20. Valor de los factores de innovación en cada hotel, según la escala Likert.....	78
Tabla 21. Dimensionamiento de factores.....	80
Tabla 22- Valores de los factores de la dimensión mercadeo, según la escala Likert.....	81
Tabla 23. Valores de las frecuencias de la dimensión mercadeo, según la escala Likert	82
Tabla 24. Valores de los factores de la dimensión finanzas, según la escala Likert	83
Tabla 25. Valores de las frecuencias de la dimensión finanzas, según la escala Likert	84
Tabla 26. Valores de los factores dimensión cultura organizacional, según la escala Likert	85
Tabla 27. Valores de las frecuencias dimensión cultura organizacional, según escala Likert	86
Tabla 28. Valores de los factores de la dimensión sostenibilidad, según la escala Likert.....	87
Tabla 29. Valores de los factores de la dimensión sostenibilidad, según la escala Likert.....	89
Tabla 30. Correlación de los factores de innovación con la variable de Innovación.....	91
Tabla 31. Factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga	95
Tabla 32. Estudios que relacionan factores de innovación sector hotelero en el mundo.....	96
Tabla 33. Principales factores de innovación sector hotelero Mipymes de Bucaramanga	97

Lista de Figuras

Figura 1. Grado de importancia barreras a la innovación en hoteles	32
Figura 2. Variación anual (julio -agosto), 2017 -2018 – cifras preliminares ingresos reales	57
Figura 3. Variaciones anuales, 2015 -2018 – cifras preliminares ingresos reales	58
Figura 4. Tasa de ocupación hotelera 2015 a 2018 – cifras preliminares personal ocupado.....	58
Figura 5. Metodología de investigación.....	61
Figura 6. Nube de palabras	66
Figura 7. Red semántica.....	70
Figura 8. Frecuencia de respuesta de factores de innovación	78
Figura 9. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión mercadeo	83
Figura 10. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión finanzas	85
Figura 11. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión cultura organizacional.....	87
Figura 12. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión sostenibilidad	89
Figura 13. Valor dimensión factores de innovación sector hotelero de Bucaramanga.....	90
Figura 14. Correlación de cada uno de los factores versus la variable innovación	92
Figura 15. Correlación factores más significativos versus la variable innovación.....	93

Resumen

En el contexto globalizado en que se manejan las organizaciones de la actualidad, la innovación se convierte en un aspecto relevante para la competitividad de las empresas hoteleras. En este sentido, analizar los factores que contribuyen al desarrollo de la innovación se convierte en un tema trascendental.

Esta investigación tuvo como principal objetivo “Analizar los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga”. Para su alcance, la investigación se dividió en dos partes: La primera - análisis cualitativo, consistió en identificar los factores de innovación en la literatura, los cuales fueron contextualizados a la ciudad de Bucaramanga, por medio de entrevistas a un grupo de expertos y el instrumento de medición de encuestas Likert. En la segunda parte – análisis cuantitativo, se identificaron los principales factores de innovación, por medio de la correlación de Spearman (Rho) y el análisis del software estadístico SPSS.

Mediante esta investigación se pudo definir que los principales factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga son: Capacidad de inversión, Capacitación del talento humano, Servicio al cliente y Mercadeo.

Palabras clave: Innovación, Innovación hotel, innovación servicios, factores innovación, características innovación.

Abstract

In the globalized context in which organizations are managed today, innovation becomes a relevant aspect for the competitiveness of hotel companies. In this sense, analyzing the factors that contribute to the development of innovation becomes a transcendental issue.

This research had as main objective "Analyze the innovation factors that affect the development of products and / or services in the Mipymes hotels of Bucaramanga". For its scope, the research was divided into two parts: The first - qualitative analysis, consisted of identifying the innovation factors in the literature, which were contextualized to the city of Bucaramanga, through interviews with a group of experts and the Likert survey measurement instrument. In the second part - quantitative analysis, the main innovation factors were identified, through the Spearman (Rho) correlation and the SPSS statistical software analysis.

Through this research it was possible to define that the main innovation factors that affect the development of products and / or services in the Mipymes hotels of Bucaramanga are: Investment capacity, Training of human talent, Customer service and Marketing.

Keywords: Innovation, Hotel innovation, innovation services, innovation factors, innovation characteristics.

Introducción

Colombia es un país que debe comenzar a desarrollar y fortalecer nuevos sectores económicos que impulsen su crecimiento y desarrollo. En este sentido se aprovechan las ventajas de ubicación geográfica del país, sus paisajes, variedad de climas y calidez de su gente, el turismo se presenta como una actividad económica potencialmente esperanzadora.

Una de las revistas más prestigiosa de los Estados Unidos, *The New York Times*, ubicó a Colombia en el segundo lugar, en su ya tradicional listado de los 52 lugares para visitar en el mundo en el año 2018 (Revista Semana, 2018). No obstante, el recibir reconocimientos de revistas internacionales no es suficiente para beneficiar el sector turístico del país; Colombia deberá prepararse para adoptar la inversión extranjera, potencializar al máximo sus recursos, invertir e incentivar el crecimiento de la infraestructura hotelera, para ofrecer un servicio de alta calidad a los consumidores.

De acuerdo a indicadores y estadísticas de las entidades gubernamentales que miden la dinámica del sector hotelero en el país, el DANE reportó que los ingresos reales de los hoteles al 2018 aumentaron en 4,2% con relación a agosto de 2017, esto mostró un panorama positivo en la actividad hotelera del país. Por tal motivo, las grandes cadenas hoteleras invierten su capital en la construcción de nuevos proyectos o remodelación de sus instalaciones.

Por tal motivo, se hace necesario conocer la conformación de la hotelería en Bucaramanga, la cual se compone en su mayoría por hoteles Mipymes, que ofrecen sus productos y servicios de una forma tradicional. Es un negocio en donde la competencia por el crecimiento y el desarrollo de las empresas es cada vez más exigente, lo cual crea la necesidad de desarrollar ideas

innovadoras que permitan generar un servicio/producto diferenciador, que llame la atención y satisfaga las necesidades de los usuarios.

Es así, que las innovaciones se introducen rápidamente en las principales empresas industriales; numerosos estudios se han realizado acerca de la innovación en la industria Hotelera en el mundo. Gran parte de los autores han centrado sus investigaciones en los factores que afectan la innovación, los tipos de innovación que existen en el sector hotelero, la relación existente entre la innovación y la satisfacción del cliente, la necesidad de innovar para atraer más clientes, y las barreras e incentivos que enfrentan las empresas al momento de innovar.

Dentro de los estudios encontrados en la literatura se destacan los realizados por Župerkienė, Župerka, & Austienė (2016), quienes determinaron los factores internos y externos que conducen a la innovación de los hoteles en Lituania; Ottenbacher y Gnoth (2005), determinaron los factores de éxito para la innovación de la hotelería en ciudades de Alemania; Por otra parte, Orfila-Sintes y Mattsson (2009), desarrollaron y probaron un modelo del comportamiento de la innovación en la industria hotelera de las Islas Baleares – España. También se presentan el estudio realizado por Andrea Nagy y Băbăiță (2016). “Factores que influyen en la orientación hacia la innovación en la industria hospitalaria: El caso de los hoteles rumanos”, y en Taiwán, por los autores Chia-Hui & Wan-Yu (2013), en donde se identificó la orientación al mercado como un factor destacado para la innovación en hoteles de las ciudades de Taipei, Taichung y Kaohsiung.

Sin embargo, en Colombia la gran mayoría de información encontrada se relaciona con las actividades de innovación en servicios para Pymes textiles, factores incidentes para crear valor compartido en las Mipymes de Bogotá, factores que afectan la innovación en la industria del Agro (Antioquia), innovación en el sector cementero de Colombia (estudio de caso Cementos

Tequendama), financiación de la innovación en el sector de servicios, la innovación y su impacto sobre las pequeñas y medianas empresas, entre otros; pero en el sector turístico son escasos los estudios y aun menores los que mencionan de forma puntual los factores clave o de éxito para la actividad innovadora en el sector de la hotelería.

Es por eso, que este estudio se centró en el análisis de los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga”, además se tiene en cuenta los estudios realizados en Alemania, España, Lituania, Rumania, Taiwán, entre otros.

Esta investigación se dividió en dos partes: La primera - análisis cualitativo, consistió en identificar los factores de innovación en la literatura, los cuales fueron contextualizados en la ciudad de Bucaramanga, por medio de la entrevista a un grupo de expertos, cuyo análisis se concretó a través del software ATLAS TI, para posteriormente aplicar el instrumento de medición de encuestas Likert a 38 hoteles Mipymes de la ciudad. En la segunda parte – análisis cuantitativo, se identificaron los principales factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga, por medio de la correlación de Spearman (Rho) y el análisis del software estadístico SPSS.

De esta forma, en el análisis cualitativo de la investigación se logró identificar diez y siete (17) factores que influyen en la actividad innovadora de los hoteles Mipymes de Bucaramanga; y mediante el análisis cuantitativo se definieron los cuatro (4) principales factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de la ciudad. Estos fueron: Capacidad de inversión, Capacitación del talento humano, Servicio al cliente y Mercadeo.

1. Análisis de los factores que contribuyen a la innovación de productos y servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas se encuentran en un ambiente globalizado que les permite ofrecer sus productos y servicios con mayor facilidad y efectividad. El uso de las nuevas tecnologías y de las redes sociales se ha convertido en una herramienta fundamental a la hora de promocionar algún negocio. Desde la perspectiva de los consumidores, también se han presentado grandes ventajas, toda vez que la información se encuentra a la mano, esto permite el desarrollo del ejercicio más fundamental de todo consumidor, comparar y elegir la mejor opción que satisfaga sus expectativas.

En su estudio, Palacio (2016) confirma que la introducción del uso de redes sociales en línea para procesos cognitivos internos y externos afecta positivamente el rendimiento de la innovación; destaca además el potencial y las limitaciones de las redes sociales en línea y la capacidad de aprendizaje organizacional para promover la capacidad de innovación. Cuando una empresa logra la interacción de sus clientes con las redes sociales en línea, contribuye a la creación de nuevas ideas que cumplan con las expectativas de los consumidores, convirtiéndolas a la postre en productos y servicios exitosos.

En las condiciones actuales del mercado, ser competitivo y mantener un posicionamiento se convierte en una tarea cada vez más exigente para los empresarios. Estos, se han visto obligados a desarrollar servicios innovadores que marquen la diferencia frente a la competencia, para mantener satisfechos a sus clientes y captar la atención de nuevos consumidores.

Las innovaciones se introducen rápidamente en las principales empresas industriales, en la industria aeroespacial, petrolera y de gas, y en los campos de la bioquímica y las TIC, sin embargo, no son menos importantes en la industria del turismo, que abarca una serie de negocios, incluido el negocio hotelero. (Župerkienė, Župerka, & Austienė, 2016).

Numerosos estudios se han realizado acerca de la innovación en la industria Hotelera en el mundo. Gran parte de los autores han centrado sus investigaciones en los factores que afectan la innovación, los tipos de innovación que existen en el sector hotelero, la relación existente entre la innovación y la satisfacción del cliente, la necesidad de innovar para atraer más clientes, y las barreras e incentivos que enfrentan las empresas al momento de innovar. Delgado (2016) discrimina los estudios en seis grandes categorías: a) innovación organizacional, b) estrategias de innovación, c) innovación de productos y procesos d) innovación tecnológica, e) gestión del conocimiento en la innovación, y f) modelos de innovación.

La literatura muestra que el estudio de la innovación en empresas hoteleras, particularmente en las Pymes, es un tema nuevo, en el cual hay mucho por hacer en aras de impulsar el desarrollo y la competitividad del propio sector (Delgado Cruz, Vargas Martínez, Montes Hincapié, & Rodríguez Torres, 2016). Se espera que con esta actividad las empresas del sector optimicen sus recursos y/o procesos, generen productos y servicios de mejor calidad, reduzcan costos y en general, adquieran una ventaja competitiva que redunde en la satisfacción del cliente. Sin embargo, no siempre innovar se traduce en sinónimo de éxito o de resultados positivos. Es importante minimizar la incertidumbre en la búsqueda de un producto o servicio exitoso y realizar análisis que permitan determinar el impacto de la innovación, ¿qué tanto debe ajustarse la empresa al nuevo producto, servicio o forma de funcionar?, ¿qué tiempo debe estimar para corroborar si la innovación aporta beneficios o no?, ¿en qué momento debo lanzar dicha

innovación?; muchas empresas pueden tener un impacto negativo o rezagado al implementar varias innovaciones al mismo tiempo (Mattsson & Orfila Sintés, 2013).

Para de Oliveira (2016) existen algunas barreras a las que se ven enfrentadas las empresas hoteleras a la hora de innovar, particularmente en temas medio ambientales, tales como: la dificultad para obtener algunas de las tecnologías disponibles en el mercado, la falta de incentivos, la falta de regulación apropiada, la falta de interés general, la dificultad para mostrar el retorno en la inversión, la falta de recursos financieros y de inversión, el tamaño de la empresa, entre otras. En su estudio se puede observar que los encuestados perciben que hay mayores barreras que incentivos en el desarrollo de la innovación; sin embargo, reconocen que cuando se innova en temas de sostenibilidad, se adquiere una ventaja competitiva que les permite reducir costos y mejorar la imagen del negocio, y adicionalmente se contribuye con la preservación del medio ambiente para el disfrute de las generaciones futuras.

En este sentido, la innovación en el sector hotelero no es un tema que deba desconocer un país como Colombia, con una ubicación geográfica privilegiada que le permite ofrecer destinos turísticos de diferentes tipos y atractivos para el mundo. Si bien, el país es reconocido por sus bellas playas en las ciudades de Cartagena y Santa Marta, las cuales son el destino preferido por los turistas extranjeros y coterráneos, existen otros lugares que han venido tomado fuerza, como son: las haciendas del eje cafetero, que vivifican la cultura del mejor café del mundo; los hermosos paisajes de los llanos orientales; las majestuosas montañas del Cañón del Chicamocha, en Santander; los complejos ecológicos en desiertos como el de la Tatacoa o los de la Guajira, entre otros, que potencializan el mercado hotelero en el país. Una de las revistas más prestigiosa de los Estados Unidos, *The New York Times*, ubicó a Colombia en el segundo lugar, en su ya

tradicional listado de los 52 lugares para visitar en el mundo en el año 2018 (Revista Semana, 2018).

No obstante, el recibir reconocimientos de revistas internacionales no es suficiente para beneficiar el sector turístico del país, sino que a partir de la credibilidad que se tiene de Colombia esta, deberá prepararse para recibir la inversión extranjera y potencializar al máximo sus recursos. Lo que implica que las principales ciudades del país, entre las que se encuentra Bucaramanga (ciudad escogida para desarrollar el presente estudio), deberán invertir e incentivar el crecimiento de la infraestructura hotelera, para recibir todo el flujo de consumidores que esto ocasiona.

Recientemente, Bucaramanga ha sido elegida como una de las ciudades más prosperas y equitativas del mundo, con indicadores socio económicos envidiables que jalonan el crecimiento de la región y del país. Así lo reconoce la Revista Semana en su sección de finanzas del 9 de junio del 2016: “La Ciudad Bonita tuvo la segunda tasa de desempleo más baja del país (8,5 %) y uno de los niveles de pobreza más bajos (8,4 %). Además, tiene la mayor población de clase media y la menor desigualdad”. Históricamente la ciudad ha sido reconocida como “La ciudad bonita o La ciudad de los parques”, caracterizada por el orden y limpieza en sus calles, la hospitalidad de su gente, por el emprendimiento y templanza de sus habitantes. Cuenta con 6 clústeres bien definidos, (Salud, construcción, turismo, oil and gas, café y cacao) que aumentan la productividad, competitividad y crecimiento económico de la región. Estos logros son producto del impulso del sector privado y del trabajo conjunto entre empresarios, autoridades locales, academia y organizaciones sociales. El auge económico se ve en las nuevas construcciones y edificaciones, en el surgimiento de nuevas clínicas, hospitales y hoteles.

En la actualidad, el mercado hotelero de la ciudad está compuesto en su mayoría por hoteles pyme, lo que ocasiona que la competencia por captar clientes cada vez sea más exigente, por eso, es de gran importancia innovar en el servicio y/o producto para asegurar el posicionamiento de los establecimientos frente a su competencia (Monsalve Castro & Hernández Rueda, 2015).

Todavía la ciudad de Bucaramanga ofrece sus servicios de una forma muy tradicional. Se conoce de algunas innovaciones en sostenibilidad como la reutilización del agua (Eco-innovación), sistemas automatizados que controlan toda la parte eléctrica de la habitación; planes que incluye consumos abiertos (Hoteles Decamerón – Todo incluido), entre otros. Sin embargo, es posible que algunos hoteles hayan innovado en la forma de prestar sus servicios, y que estas innovaciones no sean conocidas porque no se publican o no se popularizan a nivel de la ciudad y la región. Por ejemplo, en el km 83 de la vía Bucaramanga-San Gil se ubica el hotel “El avión”, una propuesta innovadora que consistió en adecuar el fuselaje de un avión para convertirlo en un hotel de categoría media, con precios económicos; este es el segundo hotel avión del mundo y el primero que funciona en Colombia. Resulta curioso que una propuesta como estas, que llama la atención al público por su particularidad, no esté lo suficientemente visibilizada en nuestra región.

Hasta aquí es claro que el desarrollo de la innovación en servicios y productos es un tema muy importante en la fidelización de clientes, atracción de nuevos usuarios, competitividad, desarrollo y crecimiento del sector hotelero; y para tal fin, es necesario identificar los factores que contribuyen al ejercicio de la innovación en el negocio hotelero de Bucaramanga. Lo anterior originará un punto de partida para la generación de nuevas propuestas de valor, que sean innovadoras y brinde a los gerentes las herramientas para tomar decisiones acertadas en tal

dirección. Por eso se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo los factores de innovación inciden en el desarrollo de productos o servicios en hoteles Mipymes de Bucaramanga?

1.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores de innovación que contribuyen al desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga?
- ¿Qué factores de innovación inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga?

1.3. Justificación

Colombia es un país que debe comenzar a desarrollar y fortalecer nuevos sectores económicos que impulsen su crecimiento y desarrollo, que sean diferentes al sector petrolero, minero energético, agropecuario, de construcción, comercial y de telecomunicaciones. En este sentido se aprovechan las ventajas de ubicación geográfica del país, sus paisajes, variedad de climas y calidez de su gente, entre otras, el turismo se presenta como una actividad económica potencialmente esperanzadora. Adicionalmente, los recientes acuerdos de paz firmados entre las Farc y el gobierno colombiano, también ayudan positivamente al desarrollo del turismo, ya que se espera que con la implementación de los mismos la inversión extranjera crezca y, por lo tanto, el flujo de turistas de todas partes del mundo.

Se hace necesario entonces, conocer la conformación de la hotelería en Bucaramanga, la cual se compone en su mayoría por hoteles Mipymes, que ofrecen sus productos y servicios de una

forma tradicional. Es un negocio en donde la competencia por el crecimiento y el desarrollo de las empresas es cada vez más exigente, se crea así, la necesidad de desarrollar ideas innovadoras que permitan generar un servicio/producto diferenciador, que llame la atención y satisfaga las necesidades de los usuarios.

Diversos estudios muestran la innovación como un factor clave que permite adquirir ventajas competitivas y sostenibilidad. Al revisar la información en las bases de datos Academic Search Complete, Business Source Complete, Environment Complete, Fuente Académica, Newspaper Source, MasterFILE premier, y Regional Business News, con el fin de analizar la situación del sector hotelero en el país, referente a temas de innovación, se evidenció que existen alrededor de 145 estudios publicados en diferentes partes del mundo, desde el año 2010 hasta el año 2017. Sin embargo, es escasa la información que relaciona los factores que contribuyen a la innovación de productos y servicios en los hoteles de Colombia; sumado a lo anterior, en la búsqueda se encontraron pocos estudios sobre innovaciones hechas por los hoteles en Bucaramanga.

En este sentido, esta investigación ayudará a profundizar en el conocimiento del desarrollo del proceso de innovación en el sector hotelero; en pro de identificar, analizar y difundir los factores que contribuyen a la innovación en los hoteles Mipyme de Bucaramanga.

Crea un punto de partida para la generación de nuevas propuestas de valor, ya que popularizará las actividades innovadoras y las mejores prácticas que podrían ser empleadas por otros hoteles para hacer frente a la exigencia de un mercado competitivo, que origine una mayor eficiencia y calidad del servicio. Adicionalmente, ofrecerá a los gerentes de los hoteles una perspectiva más acertada sobre la actividad innovadora en el sector, que les permitirá tomar decisiones en pro del desarrollo, crecimiento y éxito de sus empresas.

Por último, este estudio contribuye al desarrollo de la estrategia del clúster del turismo en el departamento de Santander, ya que permite establecer el avance y las limitaciones de los procesos de innovación en servicios/productos de las Mipymes hoteleras de la capital santandereana, al ofrecer herramientas para tomar medidas que garanticen una competencia exitosa a futuro. De igual forma se alinea con el “Plan Sectorial del Turismo 2018-2022, Turismo: el Propósito que nos une”, especialmente en la línea estratégica No. 4 “Innovación y desarrollo empresarial en el sector turismo”, que busca priorizar los temas clave en materia de innovación, fortalecer el desarrollo empresarial y propiciar un ambiente adecuado para los negocios del sector turístico.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos específicos

- Definir los factores de innovación que contribuyen al desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga.
- Identificar los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga.

2. Marco referencial

2.1. Antecedentes

Como parte del proceso investigativo, se dio inicio a la revisión de antecedentes que contribuyeran a conocer en mayor profundidad cómo ha sido abordado el problema de investigación en otros contextos. Entre los estudios que se han realizado acerca de la innovación en los diferentes sectores e industrias del mundo, se encuentran los relacionados con la industria textil, de cuero, agropecuaria, alimenticia, automotriz, de radio, televisión, entretenimiento, construcción, tecnológica (TIC), cementera, de turismo; en el sector de la salud, educación, financiero o bancario, inmobiliario, sector social, económico, y público; en el área medio-ambiental (eco-innovación), de mercados y otros.

Gran parte de los autores han centrado sus investigaciones en los factores que afectan la innovación, los tipos de innovación, efectos de la innovación, relación tecnología e innovación, relación entre la innovación y la satisfacción del cliente, innovación y productividad, innovación abierta y cerrada, la necesidad de innovar para atraer más clientes, estrategias de innovación, emprendimiento e innovación, barreras e incentivos que enfrentan las empresas al momento de innovar, entre otras.

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

A nivel de América Latina existe una gran cantidad de investigaciones que se han realizado, relacionadas con la innovación de productos y servicios, lo cual se evidencia en el número de publicaciones encontradas en las diferentes bases de datos. Entre los países que más

publicaciones registran se destacan los Estados Unidos de América, Canadá, México y Brasil; en menor proporción países como Ecuador, Perú, Argentina y Colombia. En Europa, se destacan los estudios realizados en países como España, Alemania, Francia, Eslovaquia, Hungría, Rumania, Portugal, Macedonia y República Checa; mientras que en el continente asiático se encuentran estudios realizados en China, Rusia, Taiwán, Tailandia y Turquía. También se encontraron estudios en Australia.

Un estudio realizado por Župerkienė, Župerka, & Austienė (2016) denominado “Factores de inculcación de la innovación en el negocio hotelero en Lituania”, establece los factores que contribuyen en la innovación del sector hotelero de este país, y determina que se dividen en externos (aspectos jurídico-políticos, económicos, sociales, tecnológicos, de marketing y ecológicos) e internos (el personal, la información, los recursos y la cultura organizacional). Dentro de las recomendaciones para mejorar la actividad innovadora en el negocio hotelero, los autores de este estudio recomiendan la implementación de nuevos métodos de comercialización, mejorar las habilidades del personal, realizar estudios del desempeño de la competencia, del mercado y del comportamiento del consumidor, la implementación de innovaciones en la gestión del personal y la creación de condiciones propicias para la implementación de la innovación.

Otro estudio realizado por Ho, Chia-Hui y Wan-Yu Chang (2013) denominado “Factor clave de éxito en la innovación del servicio de las empresas hoteleras en Taiwán” determina como factores clave de éxito en la innovación del servicio hotelero la respuesta del mercado, características de calidad, localización geográfica, ventajas del servicio y sinergia del Marketing. Adicional, argumentan que el cambio del entorno global es el factor clave en las estrategias de innovación de los hoteles en general, lo que hace que la industria cambie con el medio ambiente y la ubicación geográfica. Este estudio establece que, para mejorar la satisfacción del valor

esperado de los visitantes, las empresas hoteleras en general deberían ajustar la innovación en equipamiento de hardware, ambiente y producto, como ventaja de servicio y mercado objetivo, además de mejorar la gestión de relaciones con los clientes, y la innovación de marketing.

En Rumania, el estudio de Andrea Nagy y Băbăiță (2016). “Factores que influyen en la orientación hacia la innovación en la industria hospitalaria: El caso de los hoteles rumanos”, se centró en identificar los factores que influyen en la orientación de la gerencia hacia la innovación en hoteles rumanos de 3, 4 y 5 estrellas. La investigación requirió de la elaboración de un cuestionario que se distribuyó a 127 hoteles de 3 y 4 estrellas, ubicados en las ciudades principales. Escala de análisis de fiabilidad y análisis de factores se utilizaron para analizar los datos; para la aprobación de hipótesis se utilizó el software ANOVA y regresión lineal. La investigación concluye que la relación gerente-empleado, los estilos de liderazgo y el tamaño del hotel son los factores con mayor influencia a la hora de orientar la innovación en este tipo de hoteles.

Otro estudio realizado en Rumania por Răzvan, Roxana, & Anamaria (2014) denominado “El papel de los empleados y gerentes en la innovación hotelera: evidencia del condado de Brașov”, buscó relacionar los efectos de la gestión de los recursos humanos en la innovación, desde las perspectivas tanto de los empleados como de los gerentes. El estudio señala que el programa de capacitación para los empleados y la experiencia de los gerentes son factores importantes para mantener la innovación. No importa qué tipo de innovación se considere, es muy importante desarrollar y aumentar el empoderamiento de los empleados para hacer frente al entorno dinámico del sector turístico.

Por otro lado, en Liepaja Letonia, se realizó un estudio más general acerca de “Los Factores que afectan las innovaciones en las empresas del sector de servicios – El caso de Liepaja”; un

estudio que buscó aclarar la opinión de los gerentes de las empresas de servicios sobre los factores que afectan la introducción de la innovación. Sus autores Vasiļevska y Līduma (2017), establecieron que los principales factores que facilitan las innovaciones en las empresas de servicios en Liepaja son: la competitividad, el potencial de mercado, la información disponible y las tecnologías de la comunicación. Es de aclarar que la competitividad y el potencial de mercado son factores externos y la empresa no puede influenciarlos directamente; en cambio, los factores internos como la compra o mejora de la información, las tecnologías de la comunicación, la cooperación con otras empresas y la capacitación de los empleados son factores internos que pueden ser implementados por la empresa para mejorar la actividad innovadora. Los resultados también muestran que las empresas relacionan el cambio positivo de los indicadores financieros con la introducción de innovaciones. Como factores que retrasan las innovaciones en las empresas, esta investigación mostró que la escasez de recursos financieros y la falta de personal calificado fueron los más mencionados por los gerentes. Para este estudio fue necesario realizar encuestas a directivos de empresas públicas y privadas, con preguntas cerradas; se utilizaron métodos de procesamiento de datos estadísticos: estadística descriptiva y método contingencia.

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

En el ámbito nacional, se identificaron algunos estudios como el realizado por Ferreira, Hernández y Alvarino (2016), en hoteles de Colombia ubicados en Barranquilla (Atlántico), Villanueva (Casanare) y Riohacha (Guajira), denominado “Sistemas de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo”. Esta investigación indagó sobre la gestión de la innovación para el diseño de un modelo conceptual en una línea de

hoteles del país. Los autores utilizaron para su investigación el método de análisis y síntesis, de tipo descriptivo. Así mismo, destacaron la importancia que los sistemas de gestión de la innovación tienen en la capacidad innovadora de los hoteles, en el sector turístico. Dentro de los resultados de este estudio, los autores realizaron una caracterización de los hoteles, posteriormente propusieron una estructura organizacional para cada hotel, e incluyeron la gestión de la innovación como un órgano de control y luego plantearon una serie de elementos para el diseño del modelo del sistema de gestión de la innovación (SGI) a partir de la construcción de unos indicadores de entrada, procedimientos, procesos y salidas, documentos, formatos, entre otros.

Otro estudio identificado, es el desarrollado por Tarapuez, Parra y Guzmán (2016), denominado “Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio innova 2010-2013”. Los autores realizaron un estudio exploratorio y descriptivo sobre la relación entre algunas variables de la estrategia y la innovación, concluyeron que existe una marcada relación de las empresas que tienen un proceso integral de direccionamiento estratégico (formulación, implementación y seguimiento) con los resultados positivos de la innovación (licenciamiento de patentes y generación de utilidades). Las empresas con mayor orientación hacia la innovación están asociadas con la variable del entorno que las circunda; las empresas con una estructura definida y flexible estimulan las iniciativas y procesos de cambio, adicionalmente, el licenciamiento de patentes se relaciona directamente con la mejora de las utilidades de las empresas.

Sin embargo, la gran mayoría de información encontrada se relaciona con las actividades de innovación en servicios para Pymes textiles, factores incidentes para crear valor compartido en las Mipymes de Bogotá, factores que afectan la innovación en la industria del Agro (Antioquia),

innovación en el sector cementero de Colombia (estudio de caso Cementos Tequendama), financiación de la innovación en el sector de servicios, la innovación y su impacto sobre las pequeñas y medianas empresas, entre otros; además son escasos los estudios en el sector turístico y aun menores los que mencionan de forma puntual los factores clave o de éxito para la actividad innovadora en el sector de la hotelería.

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local.

En la revisión de la literatura en el ámbito local se determinó que son escasos los estudios desarrollados sobre los factores que contribuyen a la innovación. La investigación hecha por Contreras y Martínez (2017), denominada “Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga-Santander, Colombia” menciona la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación para responder de forma efectiva y rápida a los requerimientos y expectativa de los clientes; sin embargo, no ahonda en los antecedentes para el desarrollo de la actividad innovadora.

En este sentido, no se encontró información sobre los factores que contribuyen a la innovación en el sector hotelero de Bucaramanga. No obstante, sí existen investigaciones relacionadas con la calidad del servicio hotelero. En particular se encontró en la base de datos de Academic search complete y Sciencedirect un estudio que analiza la calidad del servicio en los hoteles de Bucaramanga, “Análisis de la calidad de los servicios de los hoteles Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana”. En esta investigación, los autores Monsalve y Hernández (2015) tomaron una muestra de 383 huéspedes de hotel Pyme y se aplicó un cuestionario tipo Likert, se analizaron los resultado a través del software SPSS mediante análisis binario y se logró identificar que algunos aspectos como: fidelización, promoción, innovación, promesa de venta,

equipamiento, formación de talento humano, entre otros, inciden a la hora de evaluar la calidad del servicio hotelero.

Después de hacer la revisión de antecedentes en el ámbito local, se concluye que son escasos los trabajos realizados sobre los factores de innovación en el sector hotelero y se refuerza la importancia de la realización de este trabajo, que busca contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de este sector empresarial.

2.2. Marco teórico

2.2.1 Innovación

A lo largo del presente documento se ha esgrimido la importancia de la innovación como diferenciador para la competitividad de las empresas. Sin embargo, el significado de esta palabra ha variado en el tiempo, de acuerdo a los criterios tenidos en cuenta por reconocidos autores y a las diferentes áreas temáticas. Es posible que la definición que el lector tiene hoy en su mente difiera de las mencionadas por algunos autores.

Innovación es una palabra que proviene del latín "innovare" que significa "Crear algo nuevo", sin embargo, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2018), la innovación es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”, es de resaltar que el producto se considera innovador, cuando es aplicado con éxito al interior de una organización o en un mercado, y cuando éste es difundido.

En la literatura se observa que los autores han definido la Innovación desde diferentes perspectivas, como la económica, la social, tecnológica, mercadeo, industrial (procesos y productos), etc. El economista Joseph Alois Schumpeter (citado por Cilleruelo, 2007) fue el

primero en mencionar la importancia de la tecnología en el desarrollo económico. De igual forma, se planteó la innovación y se toman en cuenta varios aspectos: innovación como la introducción en el mercado de un nuevo bien; introducción de un nuevo método de producción en la rama de la industria; innovación como la apertura de un nuevo mercado en un país, sin importar que este nuevo mercado ya estuviera presente en otra nación; la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados; y la implementación de una nueva estructura en un mercado, por ejemplo una posición de monopolio.

En esta misma dirección, Freeman y Soete (1997) definen la innovación como un elemento esencial para el progreso económico y crítico en la competitividad de las empresas y las naciones, además reconocen particularmente la importancia de la innovación tecnológica. Para el autor, es una actividad que permite que las personas desarrollen cosas que no han hecho antes, excepto en su imaginación.

Por otro lado, una de las organizaciones de países que estudia el desarrollo de la actividad innovadora en el mundo es la OCDE, quien trabaja desde hace años en entender la innovación (Mulet, 2005). En su manual de Oslo del año 2005 da una definición más concreta y enfocada a las organizaciones, este define la innovación como la “introducción de algo nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005, p.56); ocupándose a diferencia de la edición de 1997, de las innovaciones no tecnológicas.

Para Cilleruelo (2007, pág. 94) el concepto innovación recoge diferentes conceptos de investigaciones y por tanto se define como:

“El resultado original exitoso aplicable a cualquier ámbito de la sociedad, que supone un salto cuántico no incremental, y es fruto de la ejecución de un proceso no determinista que comienza con una idea y evoluciona por diferentes estadios; generación de conocimiento, invención, industrialización y comercialización, y que está apoyado en un paradigma organizacional favorable, en el que la tecnología supone un papel preponderante, y el contexto social en el que se valora la inversión en creación de conocimiento una condición necesaria”.

Por su parte, Crossan y Apaydin (2010) definen la innovación como la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad que suma valor agregado en el ámbito económico y social; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollos de nuevos métodos de producción; y establecimiento de nuevos sistemas de gestión. Para estos autores la innovación es indispensable en la acción transformadora que lleve a las sociedades a un estado superior (Araujo & Alice, 2010).

Todos estos aportes resultan valiosos para enriquecer el conocimiento acerca de la innovación y reflejan la evolución que este término ha tenido en el transcurrir del tiempo, con las diferentes perspectivas de sus autores, que en su mayoría se han enfocado en el ámbito tecnológico, organizacional y económico.

2.2.1.1 Barreras a la innovación en el sector hotelero. A pesar de que la actividad creadora e innovadora siempre ha estado intrínseca en el ser humano, no quiere decir que ésta última se encuentra en abundancia, aun cuando está situada en la época del conocimiento. Si bien el avance en las tecnologías de la información, en los sistemas y la internet han acercado el conocimiento al hombre, colocándolo en una mejor posición dentro de las organizaciones,

además existen obstáculos al interior y exterior de las empresas que impiden el desarrollo de la innovación; también existen barreras que están en el ser humano, las cuales se reflejan en su forma de pensar y actuar.

De Oliveira y Kindl (2016), investigaron 3 cadenas de hoteles, con sedes en China, Canadá y Norteamérica, y establecieron las barreras que estos establecimientos enfrentan a la hora de innovar. En la Tabla 1 se observan las barreras internas y externas identificadas. En la Tabla 1 se observa que existen barreras tanto internas como externas a las que se deben enfrentar las organizaciones para llevar a cabo innovación. En general se observa que las 3 cadenas de hoteles identifican el factor financiero como una barrera interna, mientras que la falta de incentivos y regulación por parte de los gobiernos se percibe como una de las principales barreras externas.

Tabla 1. *Barreras internas y externas en la innovación de hoteles*

Barreras	Cadenas de Hoteles		
	Sede en China	Sede en Canadá	Sede en Norteamérica
Externas	Ninguna.	• Dificultad para la obtención algunas tecnologías en el mercado. • Falta de incentivo.	• Falta de claridad y apropiada regulación. • Falta de interés general • Falta de recursos financiación.
Internas	• Dificultad en el retorno de la inversión para inversores. • Falta de recursos de financiación.	• Falta de inversión. • Falta de interés de los inversores.	• Poco margen en la toma de decisiones para trabajar principalmente con el sistema de franquicia. • Falta de presión de los huéspedes.

Adaptado de Oliveira y Kindl (2016).

Otro de los trabajos que hace mención sobre las barreras a la innovación de los hoteles es el desarrollado por Instituto Tecnológico Hotelero de España (2013). En la En la Figura 1 se puede observar en orden de importancia las barreras que según este estudio afectan en mayor proporción la innovación en este tipo de empresas.

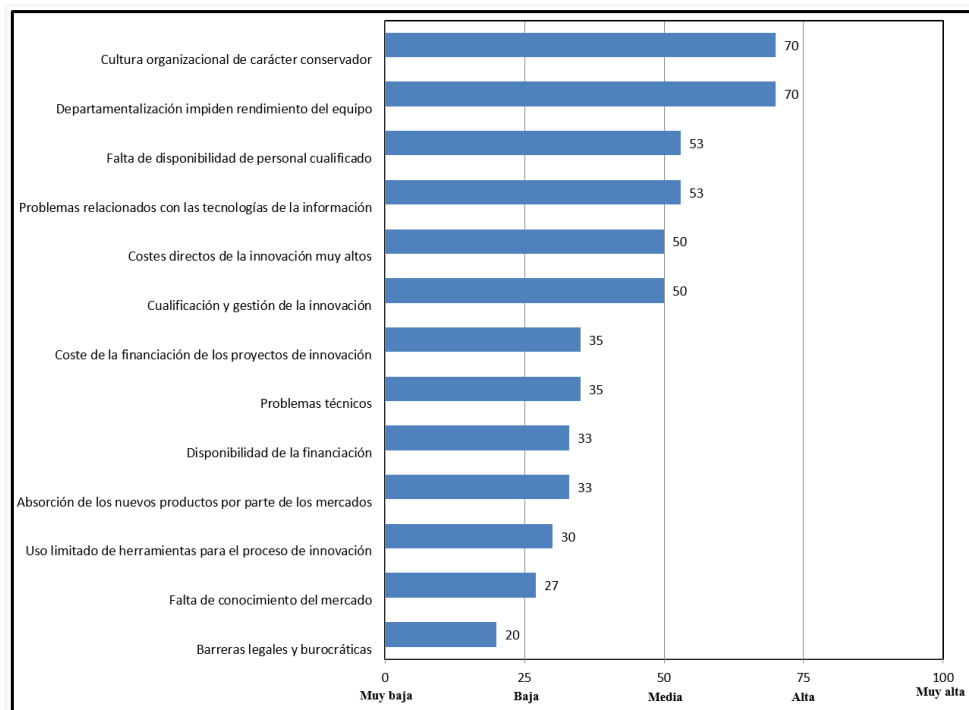


Figura 1. Grado de importancia barreras a la innovación en hoteles
Adaptada del Instituto Tecnológico Hotelero (2013, pág. 85)

A juicio de las empresas encuestadas, la barrera más importante es la cultura organizacional que se caracteriza por ser conservadora, esto implica que muchas organizaciones no asuman riesgos en la ejecución de proyectos que le permita innovar en productos o servicios. A su vez, tiene un peso significativo la estructuración de las empresas, las cuales alientan o cohíben la participación de sus empleados en la creación de ideas. Por otra parte, el estudio revela que la falta de personal cualificado obstaculiza la actividad innovadora, ya que se debe invertir mucho tiempo en capacitaciones del personal. En cuanto a los altos costos de inversión en innovación,

esta continúa entre las barreras más importantes. Se destaca en este estudio que las barreras legales sean unas de las de menor importancia.

En un estudio realizado en la industria hotelera de Alemania, Sloan, Legrand, y Chen (2013), se observó que el 71% de los hoteles ve los altos costos de inversión como una de las principales barreras a la hora de invertir en eco-innovación. Los autores mencionan otros factores que inciden a la hora de implementar estas innovaciones en los hoteles, como: las dudas con respecto al retorno de la inversión, la falta de interés por las eco-innovaciones y la comunicación interna de las políticas ambientales de las cadenas hoteleras.

En Colombia, el estudio realizado por Zartha, Arango, Medina y Avalos (2014) midió por medio del “Coeficiente U de innovación” las barreras para la innovación de 200 empresas, elegidas aleatoriamente en las regiones de Antioquia, Quindío, Risaralda y Santander. Este indicador se clasifica en alto, medio y bajo; en donde alto indica la presencia de pocas barreras y bajo la presencia de muchas barreras. Se toma como base un estudio del laboratorio de gestión de innovación (Management innovation lab, 2007), y de acercamientos y discusiones originados en tesis de postgrados de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, los autores identificaron 18 barreras divididas en físicas, de dinero, tiempo e información, las cuales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. *Barreras que frenan la innovación*

Físicas	Dinero	Tiempo	Información
• Ideas convincentes para argumentarlas ante el patrocinador. • Patrocinador adecuado. • Apoyo de expertos dentro de la compañía. • Perseverancia en la idea. • Mantener vivo el proyecto a pesar de las prioridades. • Talento humano que apoye y trabaje en la idea. • Personal capacitado. • Personal que oriente la compra de equipos planteados en la idea. • Miedo al desempleo por la implementación de tecnologías.	• Financiamiento de la Idea. • Incapacidad de acarrear los costos que genera sacar un profesional de línea personal para que se dedique de desarrollar lleno a gestionar la ideas. idea o proyecto. • Presupuesto para la implementación de la Idea.		• Obtener acceso a los datos y la información crítica requerida para el desarrollo de la idea. • Lidiar con objeciones que reflejan modelos mentales inflexibles dentro de la organización. • Motivación a perseverar con la idea sin importar los obstáculos que se puedan presentar. • Conocimiento de los riesgos y las disposiciones regulatorias de la organización. • Mentalidad cortoplacista y de resultados tempranos versus planes a largo plazo que se puedan presentar.

Adaptada de Zartha, Arango, Medina y Avalos (2014)

El análisis de este estudio determinó que Antioquia es la región que presenta menos barreras en el desarrollo de ideas innovadoras, con respecto a las otras regiones (Santander, Risaralda y Quindío); y Risaralda es la región que presenta mayores restricciones a la hora de innovar.

2.2.1.2 Tipos de innovación. Como se ha presentado hasta el momento, la innovación es un concepto ampliamente estudiado dada la diversidad de aplicaciones a las que se le ha atribuido.

Por tal motivo, se considera importante en el desarrollo de este proyecto explicar los tipos de innovación, para ello se toma como referencia el Manual de Oslo, referente internacional en el tópico de innovación.

2.2.1.2.1 Innovación de producto. Hjalager (2002) define la innovación de producto como un cambio o un nuevo servicio o producto que es desarrollado hasta la etapa de comercialización, cuya novedad debe ser evidente en los clientes, proveedores, productores o competidores. Bajo esta misma mirada, el Manual de Oslo (3ra edición) define la innovación de producto como “la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina” (OCDE EUROSTAT , 2005).

En el estudio realizado por Cooper y Kleinschmidt (1987) a 203 nuevos productos, tanto exitosos como no exitosos comercialmente, los autores concluyeron que la superioridad del producto es el factor número uno que influye en el éxito comercial, lo cual es el resultado de una orientación proactiva hacia el consumidor, quien en últimas evalúan la innovación del producto. Para Miranda y Bañegil (citados por Hernández, Domínguez y Caballero, 2005), los productos nuevos son la clave del éxito de las empresas. Sin embargo, el éxito depende de factores como el conocimiento del mercado, el momento del lanzamiento en el mercado, la capacidad para ser aceptado por los consumidores, entre otros (Jiménez y Torrent, 2009).

La evaluación del desempeño de la innovación del producto es un tema importante en la investigación de gestión de la innovación, ya que su eficacia y eficiencia determinan la ventaja competitiva de una organización (Barney, 1991; Castro, 2011). Para cualquier gerente resulta importante saber los factores que determinan el éxito o el fracaso de un producto (Cooper & Kleinschmidt, 1987). En la última década, gran parte de los estudios se han centrado en saber

cuál es el proceso que permite el desarrollo de la innovación de productos y los factores de éxito en el mercado.

2.2.1.2.2 *Innovación en servicios.* Para Lovelock y Wirtz (2009), los servicios son actividades económicas que se ofrecen con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los receptores (clientes), o para obtener los resultados deseados en objetos o en otros bienes de responsabilidad de los clientes; en la mayoría de veces el receptor no adquiere la propiedad de los elementos físicos involucrados. Estos servicios proporcionan ayuda, utilidad o cuidados, experiencia, información o contenido intelectual, donde la mayor parte es valor intangible en lugar de residir en un producto físico (Department of Industry, Science and Resources, 1999).

Diferentes estudios encontrados en la literatura (Storey y Hughes, 2013; Escauriaza, Tintoré y Torres, 2001; Page y Schirr, 2008) reconocen que el sector de servicios no es muy conocido por su capacidad de innovación, quizá porque el componente tecnológico no se encuentra tan marcado en todo el panorama, en cuanto a servicios se refiere; o quizá porque solo se examina la actividad innovadora en servicios a escala (industria manufacturera) o en servicios que involucran las TIC (Servicios tecnológicos, servicios de comunicación, servicios financieros, de salud, entre otros). Sin embargo, el esfuerzo por innovar en los servicios muestra un crecimiento en los últimos años, tanto así que “capturar las formas en las cuales las compañías innovan en servicios y es referida como una de las diez prioridades en investigación para la ciencia de los servicios” (den Hertog, Van der Aa, y de Jong, 2010, p. 505).

Dado que el sector de servicios es bastante amplio y encierra diversas actividades económicas, se hace necesaria su tipificación. Por ejemplo, Miles (citado por Escauriaza et al., 2001) expone una clasificación de servicios a partir del estudio de las características de sus productos,

procesos, organizaciones y mercados. (Ver Tabla 3). Como se observa en la Tabla 3, los servicios son caracterizados según el tipo de mercado, en: administración, consumidores, mixto y productores, enmarcados de acuerdo con la forma en que estos se presentan (Físico, personal y de información).

Tabla 3. *Clasificación de los servicios según Miles (1994, 1995)*

Tipo de mercado	Tipo de producción		
	Servicios Físicos	Servicios Personales	Servicios de Información
Administración		- Servicios de asistencia social. - Hospitales. - Servicios médicos y sanitarios. - Educación	- Servicios públicos, del Gobierno. - Radiodifusión (RTV).
Consumidores	- Servicio doméstico. - Catering. - Comercio al por menor.	Barberías, peluquerías, etcétera.	Servicios de entretenimiento/espectáculos.
Mixto	- Servicios de correo. - Hoteles, alojamiento. - Lavanderías. - Reparaciones.		- Inmobiliarias. - Telecomunicaciones. - Banca. - Seguros. - Servicios legales.
Productores	- Comercio al por mayor. - Distribución física y Almacenamiento.		- Servicios de ingeniería y arquitectónicos. - Contabilidad. - Servicios profesionales diversos.

Adaptada de Escauriaz, Tintoré y Torres (2001).

2.2.1.2.3 Innovación de proceso. De acuerdo a Damian y Suárez–Barraza (2015), un proceso se define como un conjunto de actividades de trabajo conectadas lógicamente, que consumen recursos de la empresa y fluye en los diferentes departamentos o áreas de la misma, capaz de transformar elementos (tangibles o intangibles) y convertirlos en entregables medibles para un cliente.

En esta misma dirección, Davenport (1992, pág. 5) define un proceso como “(...) un conjunto estructurado y medido de actividades diseñadas para producir un resultado específico para un

cliente o mercado en particular”. Para el autor, el término innovación del proceso es muy diferente a otros términos utilizados como reingeniería o rediseño de procesos, estos últimos son solo una parte de lo que significa estructurar y cambiar radicalmente un proceso. En este sentido, para alcanzar una mejora sustancial, los “procesos clave” deben rediseñarse de principio a fin, con tecnologías innovadoras y recursos de la empresa. Esta combinación permitirá a cualquier empresa alcanzar reducciones en costos y/o tiempo del proceso, mejoras en la calidad, flexibilidad, mejor servicio y otros objetivos organizacionales.

Para Hjalager (2002) la innovación de procesos como una actividad que aumenta el rendimiento de las empresas cuando la operación se combina con tecnologías nuevas o mejoradas, o cuando se rediseña toda una línea producción (reingeniería).

En el manual de Oslo la innovación de proceso se define como como “(...) la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución” (OCDE EUROSTAT , 2005, p. 59); señala que las empresas buscan como objetivo la disminución de costos de producción y/o distribución, mejora de la calidad de los productos y creación de nuevos o mejorados productos.

2.2.1.2.4 Innovación de marketing. Uno de los preceptos importantes del marketing establece que el éxito comercial de un producto obedece a que éste supla las expectativas y necesidades del mercado. En el sector empresarial, la evidencia de estudios empíricos demuestra que la orientación al mercado se relaciona con un mayor desempeño económico y con una ventaja competitiva para las empresas. (Jiménez Torres & Azuela Flores, 2014).

El manual de Oslo define la innovación de marketing como “la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un

producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación”. Este tipo de innovación busca aumentar las ventas de la empresa y satisfacer las necesidades de los consumidores y a la vez posiciona un producto en el mercado, mediante una estrategia de mercadeo novedosa (OCDE EUROSTAT, 2005, p. 60).

De acuerdo a los estudios revisados acerca de la innovación en marketing, se puede decir que la orientación al mercado es fundamental para el éxito de las empresas. Se puede innovar en producto o servicios, pero si no se comprende el mercado al que se dirige, será difícil plantear una estrategia de mercadeo ganadora y por lo tanto el fracaso estará cerca. De igual forma, si no se innova en las estrategias de marketing, haciéndose previsible ante la competencia, el fin será cuestión de tiempo. Es sumamente importante identificar, entender y reaccionar ante las expectativas y necesidades del mercado, el cual cambia constantemente.

2.2.1.2.5 Innovación organizacional. Este tipo de innovación nace por lo general de los cargos con poder de decisión dentro de la empresa, de la visión que tienen los directivos de departamento o los gerentes que orientan los destinos de la organización. Para el manual de Oslo (2005) este tipo de innovación constituye la “introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (p.62).

Dentro de la literatura se encuentra diferentes estudios que analizan el papel de los líderes en la estructuración de las organizaciones. Turbay (2013) expresa que a través de un correcto liderazgo las organizaciones enfrentarán de forma efectiva los escenarios sociales, económicos, comerciales, tecnológicos, entre otros, y se realizan cambios estratégicos, estructurales y de procesos, que permitan crear empresas competitivas y sostenibles.

Otros estudios relacionan factores que inciden en la innovación organizacional, como por ejemplo el entorno. En el estudio realizado por Yamakawa y Ostos (2013) a empresas de servicios del Perú, los resultados indicaron que el entorno incierto incentiva solo la innovación técnica, mientras que el entorno complejo incentiva tanto la innovación técnica como la administrativa.

Por otra parte, los sistemas de calidad ISO promueven la innovación organizacional, lo cual causa un efecto positivo en la productividad de las organizaciones, tal es el caso de las empresas manufactureras en Colombia (Camargo, 2010).

La literatura también menciona la estrategia colaborativa como un factor que contribuye en la reestructuración e innovación de las empresas. Para Delgado, Vargas, Rodríguez y Montes (2018), la estructura organizacional se potencia con estrategias de colaboración donde se involucran las universidades, dependencias del gobierno y otras empresas del sector turístico, lo cual redundando en el mejoramiento de la capacidad innovadora de la empresa.

Un diagnóstico realizado por Feria, Rodríguez, y Herrera (2012) a Pymes del sector mueblero de Aguas calientes – México, los autores identificaron que la forma en que estas empresas se organizan y las estrategias que plantean, generan procesos de innovación que aumentan sus niveles competitivos. El estudio concluye que mediante procesos de integración y asociatividad las Pymes desarrollan procesos de innovación que impactan positivamente su competitividad.

Otros estudios revelan la importancia de la cultura y el aprendizaje organizacional sobre la actividad innovadora dentro de las empresas. Para Naranjo Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz Valle (2016) la cultura organizacional puede fomentar la innovación, así como el rendimiento de la empresa, o también podría ser un obstáculo, que depende de los valores que se promuevan por

dicha cultura. El estudio concluye que una cultura adhocrática es el mejor predictor de innovación y rendimiento.

En este mismo sentido, el estudio realizado por Alvarado y Pumisacho (2015), cuyo propósito consistió en examinar de manera empírica y cuantitativa el grado de relación existente entre la cultura organizacional y la innovación organizacional de las Pymes del distrito metropolitano de Quito, mostró que los tipos de cultura que inciden de forma favorable en la innovación organizacional son la cultura clan, de mercado y la de tipo adhocrática. Los resultados de este estudio resaltan la importancia que tiene la cultura organizacional, y refuerzan la idea de que el liderazgo genera mejoras en el desempeño e innovación organizacional.

En términos generales, los estudios reconocen la importancia de la innovación organizacional para aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar las amenazas del mismo, se crean organizaciones rentables y perdurables (Ortega & Salas, 2018). Este tipo de innovación ha sido analizado desde diversos sectores, como el bancario, hospitalario, avícola, manufacturero, institucional de educación superior, entre otros.

2.2.1.2.6 Innovación social. Los gobiernos de la mayoría de los países del mundo y las empresas en general, constantemente buscan la forma de gobernar y administrar sus recursos de manera equitativa y justa, con el fin de crear sociedades prosperas y sostenibles, que puedan suplir sus necesidades básicas. En este sentido, Phills, Deiglmeier y Miller (2008), expresa que el emprendimiento social y la empresa social se han convertido en temas importantes para aquellos que desean mejorar el mundo, sin embargo, la innovación social es el mejor vehículo para hacer esto. Los autores redefinen la innovación social como una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible, o justa que las soluciones existentes y por lo

tanto el valor creado se acumula principalmente hacia la sociedad como un todo en vez de un individuo privado. Adicionalmente, que una innovación social puede ser un producto, un proceso, un avance tecnológico, un movimiento social, una legislación, una intervención, etc., o la combinación de las anteriores, que contribuya a la solución novedosa de un problema existente en la sociedad y para la sociedad.

Por otro lado, Mumford (2002) centra su definición en las nuevas ideas que debe producir la sociedad para alcanzar los objetivos planteados. “(...) generación e implementación de nuevas ideas sobre cómo las personas deben organizar actividades interpersonales o interacciones sociales para cumplir con uno o más objetivos comunes” (p.253). El autor concibe la innovación social como la creación de nuevos procesos y procedimientos que impacten notablemente el trabajo colectivo.

En el contexto nacional, el autor Ortiz (2015) precisa en su libro “Batería de indicadores de innovación social” que la innovación social es: “(...) una nueva solución a un problema o necesidad de una comunidad, que puede ser un producto, servicio, práctica o modelo de gestión con los componentes que le permitan ser sostenible” (p. 22), en concordancia con la definición de Phills (2008).

Este tipo de innovación ha sido estudiado ampliamente por diversos autores, quienes han expuesto la importancia que tiene en el desarrollo de empresas justas, sostenibles y competitivas. Las investigaciones se han enfocado en analizar la cultura de la innovación social, su alcance, los factores contribuyen a su desarrollo, el impacto que tiene sobre las organizaciones y su entorno, cómo medirla, el rol del liderazgo y el conocimiento en la cultura de innovación social, modelos y estrategias propuestos, entre otras. Los estudios se han realizado para sectores educativos,

económicos, sociales, tecnológicos, empresarial público y privado, ambiental, política, entre otras.

2.2.1.2.7 Innovación tecnológica. La sociedad del siglo XXI está influenciada por el desarrollo de las tecnologías que favorecen el intercambio de información y conocimiento, en cual aporta a las personas mayor cultura y avance en todas las esferas de la vida (Vidal y Morales Suárez, 2017).

En la llamada era del conocimiento, cobra elevada importancia la inversión que las empresas y países realizan en este recurso primordial (Tecnología) para gestionar y crear las estrategias que permitan ser competitivos a la hora de enfrentar los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales, que demanda la dinámica globalizada en que se desarrolla el mundo.

Cuando se habla de innovación, la gran mayoría de las personas la relaciona con la gestión tecnológica, al margen de lo que abarca su significado, que se desglosa en este capítulo. Lo anterior, debido a que la actividad innovadora de las organizaciones modernas está apoyada en la gestión de sus tecnologías, las cuales generalmente impactan en gran medida el crecimiento, la competitividad y sostenibilidad de las mismas.

Figuerola (2016), plantea que la innovación tecnológica es un proceso complejo, cuyo desarrollo está relacionado con la cultura de innovación de la empresa, direccionado hacia la creación de nuevas ideas y conocimientos aplicados a productos o servicios, para aumentar la productividad de la compañía y la satisfacción de los consumidores. En este mismo sentido, Delgado (2005) menciona en su tesis doctoral, que a juicio de los empresarios asistentes a las mesas redondas organizada por Harvard Business Reviews, las tecnologías no solo son

herramientas que ayudan al desarrollo de las innovaciones, sino que son *fuentes de ventajas* sobre las cuales se crea la cultura innovadora en la empresa.

Las organizaciones modernas constantemente cambian debido a los avances tecnológicos. “La digitalización de los procesos cambia completamente todo lo que se realiza dentro de una compañía (...)” (Perticarari, 2018, p. 110). En la actualidad las empresas han visto la necesidad de adoptar tecnologías que les permitan ser eficientes en sus procesos, en la cadena de producción y en la comercialización de sus productos o servicios, con el fin de no llegar a la obsolescencia o ser rebasados por la competencia hasta el punto de desaparecer. La interpretación de la información que los clientes o potenciales clientes manejan a través de diferentes fuentes, en especial la internet (Entrepreneur, 2018) también es de vital importancia para mirar las tendencias e interpretar las necesidades del mercado.

2.2.1.3 Factores determinantes de la innovación. En los últimos años el sector de servicios ha ganado una gran importancia en las economías de los países desarrollados del mundo y en aquellos que están en vía de desarrollo. Es así como han logrado posicionarse en los sectores que más contribuyen al producto interno bruto de las naciones. Esto conlleva a la necesidad de permanecer a la vanguardia con relación al ritmo cambiante del mercado y a las expectativas del cliente, en los diferentes sectores.

Existen infinidad de ejemplos que revelan la importancia de lo mencionado anteriormente, por citar algunos: Uber y plataformas similares de transporte de personas, entendieron que los usuarios necesitaban transportarse como si estuvieran en su propio carro, brindándoles buena atención, buen trato, comodidad, tarifas justas, entre otras; las ventas online lograron captar la atención del mercado y ofrecen buenos precios, toda vez que redujeron los costos de

administración, servicios de vigilancia, logística, etc.; Airbnb, una plataforma similar a Uber, logró que las personas común y corriente dispusieran de sus propiedades como una fuente de negocio rentable para ambas partes.

Las investigaciones encontradas en la literatura referente a la innovación en servicios son relativamente recientes, y la gran mayoría se centra más en el producto que en el servicio. El estudio realizado por Page y Schirr (2008), donde se incluyeron 815 artículos relacionados con el desarrollo de nuevos productos, en el periodo de 1989 al 2004, revela la investigación insuficiente de la innovación en el servicio, a pesar del reconocimiento económico de este sector.

Los estudios realizados acerca de la innovación en servicios resaltan la existencia de factores que contribuyen al desarrollo de la actividad innovadora. Estos factores han sido analizados desde diferentes dimensiones, y en forma general se infiere que se dividen en internos, del resorte de la empresa, y externos, por fuera de su control.

Uno de los trabajos ampliamente referenciados es el desarrollado por De Brentani y Cooper (1992), quienes establecen que las dimensiones que influyen la innovación pueden estar clasificadas en productos, mercados, procesos y organizaciones. Ver Tabla 4

Tabla 4. *Dimensiones que influyen la innovación según Brentani*

Dimensiones	Factores
Producto	• Innovación tecnológica.
	• Ventaja de servicio.
	• Consistencia en la prestación de servicio.
	• Calidad tangible.
Mercado	• Atractivo del mercado.
	• Precio de competición.
	• Ofertas competitivas.
	• Capacidad de respuesta del mercado.

Tabla 4. (Continuación)

Proceso	• Compromiso de los empleados.
	• Crear conciencia.
	• Comunicación de marketing efectiva.
	• Gestión de procesos de desarrollo de nuevos servicios.
	• Participación de los empleados en el proceso.
	• Actividades de pre-lanzamiento.
Organización	• Sinergia de gestión.
	• Evaluación basada en el comportamiento.
	• Formación de empleados.
	• Empoderamiento.
	• Recursos humanos estratégicos.
	• Administración.
	• Reputación.
	• Personal selectivo.
	• Sinergia de marketing.
	• Formalización.

Adaptada de Brentani y Cooper (1992).

Como se observa en la Tabla 4, tres de las cuatro dimensiones están relacionadas con los factores internos que son del control de la empresa (producto, proceso y organización), entre los cuales se menciona: La innovación tecnológica aplicada al producto y la calidad en el servicio (ventaja), el compromiso y participación de los empleados en los procesos de innovación, y la correcta administración de la organización para implementar una cultura innovadora dinámica. Estos factores se han mencionado en el presente documento como elementos importantes en el

desarrollo de la actividad innovadora en las empresas. En cuanto al mercadeo se destaca la capacidad de respuesta de las empresas frente mercado.

Posteriormente, en el meta-análisis realizado por Kuester, Schuhmacher, Gast, y Worgul (2013), se identificaron 17 diferentes determinantes de éxito en la innovación del servicio, los cuales se clasificaron en 4 áreas, de acuerdo al marco propuesto por De Brentani y Cooper (1992): los factores de éxito relacionados con el servicio, los factores de éxito relacionados con procesos, los factores de éxito relacionados con la empresa y los factores de éxito relacionados con el mercado. Ver Tabla 5

Tabla 5. *Factores de éxito en el desarrollo de nuevos servicios*

Descripciones	Factores
La superioridad del servicio	Factores de éxito relacionados con el servicio
Calidad de servicio	
La novedad del servicio	
La calidad de la experiencia de servicio	
Las actividades de lanzamiento en el mercado	Factores de éxito relacionados con procesos
La eficiencia del proceso de desarrollo de servicio	
Proceso de desarrollo formal de servicios	
La integración del cliente	Factores de éxito relacionados con la empresa
La competencia del personal	
Potencial de sinergia	
Orientación al cliente	
La cooperación interna	
Apoyo a la gestión superior	
Equipos interdisciplinarios	
La capacidad de respuesta del servicio	Factores de éxito relacionados con el mercado
La cultura de la innovación	
El poder de atracción del mercado	

Adaptada de Kuester, Schuhmacher, Gast, y Worgul (2013)

Como se muestra en la Tabla 5, los autores también incluyen la importancia de la calidad como factores de éxito para el desarrollo de servicios novedosos. Igualmente, mencionan dentro de estos factores la preparación y capacidad del personal, orientación al cliente, cultura innovadora y por supuesto el poder para atraer el mercado; sin embargo, llama la atención que dentro de estos elementos no se tenga en cuenta la disponibilidad de tecnologías.

Otra importante investigación es la relacionada con el meta-análisis realizado por Storey, Cankurtaranr, Papastathopoulou y Hultink (2016), en el cual se toma como base 114 artículos ubicados entre 1989 y 2015, y reporta los resultados sobre los antecedentes del rendimiento de la innovación en servicios. Este estudio identifica 6 categorías de antecedentes de desempeño de innovación de servicios: Características de la oferta de servicios, características de la estrategia, características del proceso, características del mercado, características de la organización y características del equipo. La Tabla 6 muestra los factores que recoge el estudio en mención, para las categorías mencionadas anteriormente.

Tabla 6. *Factores de éxito comercial y de ventaja estratégica competitiva*

Descripción	Categorías
Servicio que ofrece ventaja	Características de la oferta de servicios
Calidad del servicio	
Innovación en el servicio	
Sofisticación tecnológica	
Operaciones competentes y sistemas de entrega	
Servicio de respuesta	
Estrategia sinérgica	Características de la estrategia
Orientación del mercado	
Estrategia de innovación	
Orientación estratégica	
Eficiencia del proceso de desarrollo.	Características del proceso
Proceso de desarrollo formal / estructurado	
Competencia en tareas previas al desarrollo	
Competencia en tareas de investigación de marketing.	
Competencia técnica de desarrollo	
Competencia de lanzamiento	
Integración del cliente / entrada	Características del equipo
Participación del personal de primera línea.	
Relaciones externas	
Equipo / clima organizacional	
Empoderamiento del equipo	
Integración multifuncional	

Tabla 6. (Continuación)

Comunicación interna	
Mecanismos de integración del conocimiento.	
Tamaño del proyecto	
Cultura de innovación	
Capacidad de absorción	
Apoyo de alta dirección	
Recursos humanos dedicados	
Recursos de innovación	Características de la organización
Diseño organizacional	
Reputación firme	
Tamaño de la empresa	
Edad firme	
Atractivo del mercado	
Turbulencia del mercado	Características del mercado
Incertidumbre ambiental	

Adaptada de Storey, Cankurtaranr, Papastathopoulou y Hultink (2016)

A diferencia de las dos investigaciones mencionadas anteriormente, los autores presentan dos categorías adicionales: característica de la estrategia y del equipo. Sin embargo, los factores de la *orientación del mercado* y la *estrategia de innovación*, estarían implícitamente incluidos en los dos estudios anteriores, dentro de las categorías o dimensiones del mercado y de organización. Este estudio menciona algunos factores interesantes del equipo de trabajo como el clima organizacional, integración del conocimiento, comunicación interna y relaciones externas; incluyen también la reputación y el tamaño de la empresa como una ventaja competitiva.

Otro de los estudios relevantes encontrado en la literatura es el de los autores Montoya-Weiss y Calantone (1994), quienes en su meta-análisis identificaron 18 factores determinantes en la innovación del producto, relacionados con 4 dimensiones:

a) Estrategia: se destacan la ventaja del producto, sinergia del marketing, sinergia de tecnología, estrategia y recursos de la empresa.

b) entorno del mercado: mercado potencial, competitividad en el mercado y el medio ambiente.

c) proceso de desarrollo: conocimientos técnicos y de marketing ante el desarrollo de productos, dominio de las actividades tecnológicas, velocidad de comercialización, análisis financiero y comercial.

d) organizativos: comunicación interna y externa, estructura de la empresa, clima organizacional, tamaño de la empresa.

En síntesis y como lo manifiesta Hadjimanolis, (2000), la puesta en marcha de las innovaciones dentro de la empresa se ve influida por una serie de aspectos que pueden ser i) factores extra-organizativos relacionados con las características del sector en donde está ubicada la empresa; ii) las características de los individuos que conforman la compañía, especialmente los directivos y, iii) los aspectos que distinguen a la propia organización la orientación estratégica y la estructura financiera.

A continuación, se presenta en el siguiente apartado los factores que influyen la innovación en los hoteles, a partir de los elementos que fueron identificados en la literatura.

2.2.1.4 Factores determinantes de la innovación en el sector hotelero. La innovación en el sector hotelero ha sido escasamente estudiada (Orfila-Sintes & Mattsson, Innovation behavior in the hotel industry, 2009). No obstante, el creciente interés que ha despertado debido a la importancia del turismo, ha contribuido a que su investigación vaya en ascenso. Las investigaciones relacionadas con los factores determinantes o claves para el desarrollo de la actividad de innovación, se ha estudiado en los últimos años desde varias perspectivas, como la psicosocial, organizacional, medioambiental, tecnológica, del conocimiento, entre otras.

En el plano internacional, existen estudios enfocados en medir la gestión de la tecnología y la innovación (GTI) de los hoteles, como es el caso del “Villa Cuba Resort” (Dopaso, 2012), otros estudios plantean modelos teóricos de gestión tecnológica como los presentados por Torres, De la Paz y Arévalo (2013). También existen estudios como los de González, Torres y Sifuentes (2012), relacionados con la implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el sector hotelero, su influencia en la toma de decisiones y repercusión en el servicio al cliente.

En el caso del sector hotelero en Colombia, específicamente en Cartagena, el estudio realizado por Jiménez, Mojica, Hernández, y Cardona (2018), concluyen que el proceso de innovación tecnológica no está influenciado por el tamaño del hotel; los hoteles independientemente de su tamaño tienen la capacidad de innovar en procesos y productos, sin embargo no hay que desconocer que la innovación tecnológica representa una alta inversión en costo que limita la actividad innovadora en las Pymes. En un estudio realizado en la ciudad de Barranquilla a empresas Pymes, Hernández, Cardona, y Del Rio (2017) concluyen que solo el 40% de las empresas encuestadas desarrollan actividades dirigidas a la innovación tecnológica.

Desde la perspectiva psicosocial, se habla del rol laboral (complejidad, desafío, autonomía y expectativas), los procesos grupales (orientación a la tarea, clima corporativo, claridad de las normas grupales, comunicación interna, estimulación intelectual, comunicación externa, orientación a la recompensa), liderazgo (Liderazgo positivo, transformacional, apoyo de los cuadros superiores a la innovación), clima socio emocional (clima positivo, participativo, favorable a la creatividad) y cultura organizaciones (integración organizacional, existencia de recursos organizacionales, flexibilidad organizacional) como factores que refuerzan la actividad innovadora de las empresas (da Costa, Páez, Sánchez, Gondim, & Rodríguez, 2014).

Con respecto a lo organizacional, las investigaciones destacan que, en diversas empresas, la mayor parte de la fuerza innovadora se genera al interior de las mismas. Algunos estudios muestran que el estilo de la dirección, las competencias y habilidades del capital humano, determinan en gran medida el potencial de innovación de las empresas, así como su capacidad para establecer una sustentabilidad de tipo corporativo. (Arancibia Carvaja, Donoso Pérez, Venegas Cabello, & Cárdenas Espinosa, 2015). La cultura organizativa también ha sido analizada como factor clave para impulsar la actividad innovadora. Los estudios muestran que la cultura cumple un papel fundamental en las organizaciones, ya que proporciona identidad a los miembros de la organización e incide en su comportamiento; en general, se considera como uno de los principales determinantes de éxito o de fracaso (Hofstede & Bond, 1988). Según Martins y Terblanche (2003), la cultura incide en la creatividad y en la innovación a través de sus dos funciones en la empresa: la de socialización y la de coordinación.

Debido a la gran información que se encuentra relacionada con la innovación (definiciones, conceptos, forma de medición, metodologías, teorías, puntos de vista entre otras), se hace necesario la regulación de este tipo de estudios, especialmente cuando se pretende establecer un marco que permita limitar el espectro para hablar un lenguaje común y utilizar una misma metodología.

A continuación, se enumeran algunos de los factores citados en la literatura, que se han estudiado con antelación a la presente investigación, los cuales servirán como base para el desarrollo de la misma. Ver Tabla 7.

La Tabla 7 muestra los factores que determina la actividad innovadora en el sector hotelero en Lituania. En cuanto a los factores internos, los encuestados mencionaron la importancia del personal en el desarrollo de la innovación. Consideran que los empleados deben tener una

educación y formación que les permita tomar decisiones correctas y generar nuevas ideas (ser creativos). A su vez la organización debe formar al personal para potencializar el conocimiento e incentivar una cultura innovadora dentro de la organización. En el grupo de los recursos, las encuestas mostraron que se debe evaluar la asignación de recursos financieros y de personal para el desarrollo de la innovación en el sector hotelero lituano.

Tabla 7. *Factores externos e internos que conducen a la innovación*

Externos	
Político - legal	El papel del estado; varias leyes; coordinación y autogobierno; la actitud del estado hacia actividades innovadoras; Situación política; Sistema de impuestos
Económico	El valor agregado Recursos humanos; la situación económica de la empresa; interno e internacional estado de cosas; costos de innovación; crecimiento de la competitividad; recursos naturales; capital recursos.
Social	Preferencias personales; valores de vida; tradiciones; situación demográfica.
Tecnológico	Conocimiento e información; capital intelectual; sistema de apoyo comercial; investigación y desarrollo; infraestructura de desarrollo.
Marketing	Posición competitiva; reconocimiento de mercado; la satisfacción del cliente.
Ecológico	Política de medio ambiente.
Internos	
Personal	Emprendimiento individual; motivación; calificaciones de los empleados; trabajo en equipo cooperación; movilidad de los trabajadores; obligaciones de los empleados.
Información	Divulgación de información.
Recursos	Fuentes de ideas; financiero; Conocimiento.
Cultura organizacional	Creatividad comportamiento de los empleados; los valores de la organización.

Adaptada de Župerkienė, Župerka, & Austienė, (2016).

Dentro de los factores externos, la investigación muestra la importancia de orientar la innovación hacia el mercado, el cual está ligado al cliente, por lo tanto, el servicio al cliente se convierte en un factor clave. También los autores mencionan el factor político-legal en donde sitúan el papel del estado para incentivar la actividad innovadora; factor de tecnología e información que influye en el desarrollo e implementación de la innovación; y factores ecológicos relacionados con las eco-innovaciones que abarcan temas de sostenibilidad y preservación del medio ambiente.

Otra de las investigaciones que proporciona información sobre los factores que promueven la innovación en el servicio hotelero es la realizada por Ottenbacher y Gnoth (2005), quienes encuestaron a 184 hoteles alemanes y con base en las 4 dimensiones presentadas por De Brentani & Cooper (1992) lograron identificar nueve factores que causan innovaciones de servicio exitosas. A continuación, se presentan estos factores. Ver Tabla 8.

Tabla 8. *Factores de éxito para la innovación de la hotelería*

Ítem	Factor
1	Selección del mercado
2	Gestión estratégica de recursos humanos
3	Formación de empleados
4	Capacidad de respuesta del mercado
5	Empoderamiento
6	Evaluación basada en el comportamiento
7	Sinergia de marketing
8	Compromiso del empleado
9	Calidad tangible

Adaptado de Ottenbacher y Gnoth (2005)

De acuerdo a los autores, la selección del mercado es el factor más importante para desarrollar nuevos servicios, es un aspecto crucial para la estrategia de innovación de la empresa. Los factores relacionados con los empleados como: estrategia de recursos humanos, formación del empleado, compromiso del empleado y empoderamiento, son relevantes y contribuyen al crecimiento, competitividad y por supuesto a la generación de innovación dentro de las organizaciones. La capacitación del personal de trabajo junto con su experiencia aumenta el desempeño de los grupos de trabajo y crean valor para la organización, frente a la competencia. Desarrollar al personal permite el empoderamiento de los empleados por parte de la gerencia, incentivando el compromiso la responsabilidad y las iniciativas personales.

Por su parte, Orfila-Sintes y Mattsson (2009), desarrollaron y probaron un modelo del comportamiento de la innovación en la industria hotelera de las Islas Baleares – España. Los autores consideraron el servicio de competencias del proveedor, las competencias del servicio al cliente y los impulsores del mercado, como determinantes de la innovación en los hoteles. Ver Tabla 9.

Tabla 9. *Factores determinantes de la innovación en hoteles*

Factores determinantes	Variables
	• Tamaño.
Competencias del proveedor de servicios	• Uso de los activos. • Servicios adicionales.
Competencias de los clientes	• Motivo de viaje. • Forma de reserva. • Tablero.
Impulsores del mercado	• Estrategia competitiva.

Adaptada de Orfila-Sintes y Mattsson (2009)

En sus hallazgos identificaron como principales decisiones determinantes de la innovación los servicios adicionales que se ofrecen en los hoteles, que las reservaciones se realicen a través de agencias turísticas, que los hoteles formen parte de una cadena hotelera y que los hoteles sean administrados por sus dueños. En este estudio, el tamaño del establecimiento es una variable importante en las decisiones de innovación. El efecto positivo del tamaño de los hoteles no ha sido encontrado como soporte empírico con respecto al tipo de innovación; probablemente en hoteles, el tamaño reduce la flexibilidad del establecimiento para cambiar el servicio ofrecido. De todas formas, los establecimientos más pequeños deben considerar las dificultades del tamaño para promover políticas que incentiven la innovación.

2.2.2 Hotelería

De acuerdo con el diccionario de la real academia española (RAE), hotel es un “establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros”, se entiende por hostelería el “conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y comida a los clientes”. (RAE, 2017). Esta es una definición general que puede distar de otras, y depende de la cultura o del país en que se preste el servicio.

Desde la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO), y bajo la norma técnica NTSH sectorial colombiana 006 del 2009-08-27, llevada a cabo por el Comité técnico de clasificación y categorización de establecimiento de alojamiento y hospedaje, se define hotel como:

“Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, que constituyen sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios” (NTSH006, 2009, p.3).

En Argentina, por ejemplo, se define el alojamiento turístico hotelero como “el establecimiento en el cual se presta al turista el servicio de alojamiento en unidades habitacionales independientes entre sí, pero de explotación y administración común o centralizada y con una capacidad mínima de ocho (8) plazas” (Storch, 2012, p. 13)

2.2.2.1 Características del sector hotelero en Colombia. Existe una gran cantidad de indicadores y encuestas realizadas por entidades gubernamentales que permiten medir la dinámica del sector hotelero en el país. Entidades del estado como el Ministerio de comercio

industria y turismo y el DANE presentan informes mensuales y/o anuales que llevan el seguimiento del comportamiento de diferentes variables como: ocupación, tarifa, ingresos en dinero, generación de empleo, inversión nacional y extranjera, turistas, ingreso y salida de viajeros, llegada de extranjeros, entre otras, con el fin de generar información y estadísticas que puedan ser utilizadas para la toma de decisiones en pro del desarrollo del sector.

También existen agremiaciones como la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), que representa los intereses de sus agremiados a nivel nacional en el sector turístico y hotelero; maneja sus propias investigaciones y recoge los principales indicadores de esta actividad del sector de servicios.

De acuerdo a las estadísticas del DANE, los ingresos reales de los hoteles al 2018 aumentaron en 4,2% en relación a agosto de 2017. Así mismo, en el periodo enero-agosto de 2018, los ingresos reales de los hoteles aumentaron 6,6% frente a enero-agosto de 2017. En el periodo septiembre 2017-agosto 2018, los ingresos reales de los hoteles aumentaron 4,5% en comparación con septiembre 2016-agosto 2017. Ver Figura 2.

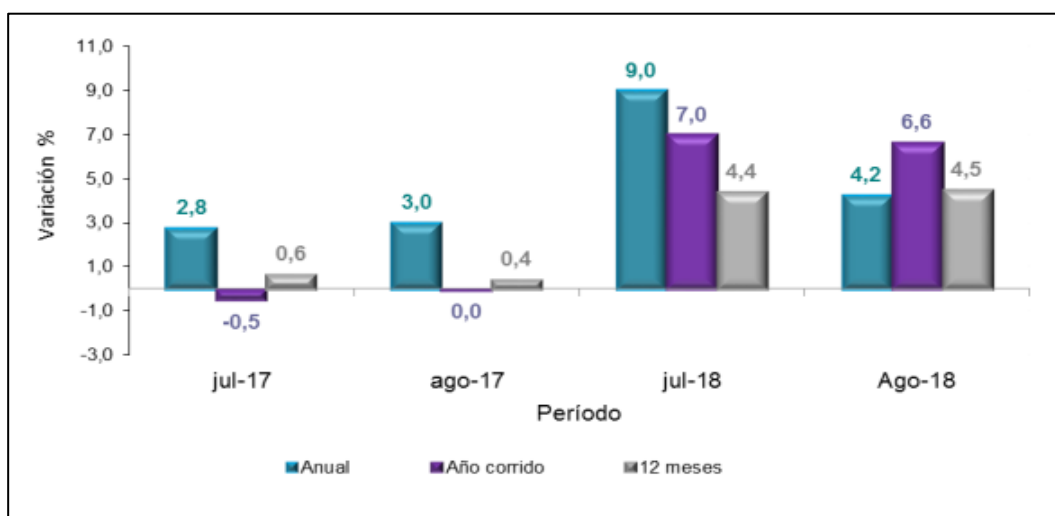


Figura 2. Variación anual (julio -agosto), 2017 -2018 – cifras preliminares ingresos reales Adaptado del DANE – Muestra mensual de Hoteles MMH.

En los últimos dos años (2017-2018) el sector hotelero ha mostrado una recuperación en sus ingresos reales con respecto a la tendencia descendente mostrada en los dos años anteriores (2015-2016). Así lo registra el DANE en sus informes mensuales. Ver Figura 3.

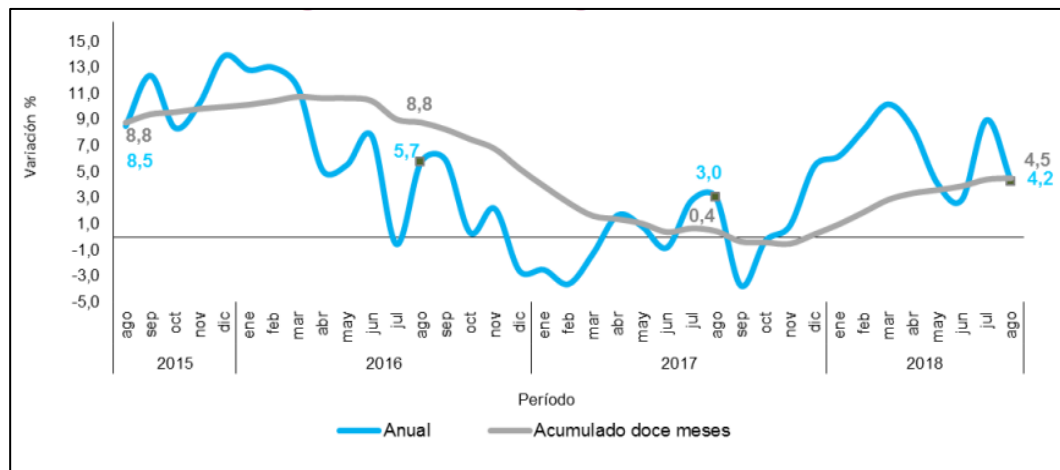


Figura 3. Variaciones anuales, 2015 -2018 – cifras preliminares ingresos reales
Adaptada del DANE – Muestra mensual de Hoteles MMH.

Con respecto a la tasa de ocupación hotelera del país, el DANE muestra que ha ido en aumento desde el año 2015 hasta lo corrido del año 2018 (agosto). Esta tasa está calculada para las empresas de 20 o más personas y/o registran ingresos mensuales iguales o superiores a \$320 millones. Ver Figura 4.

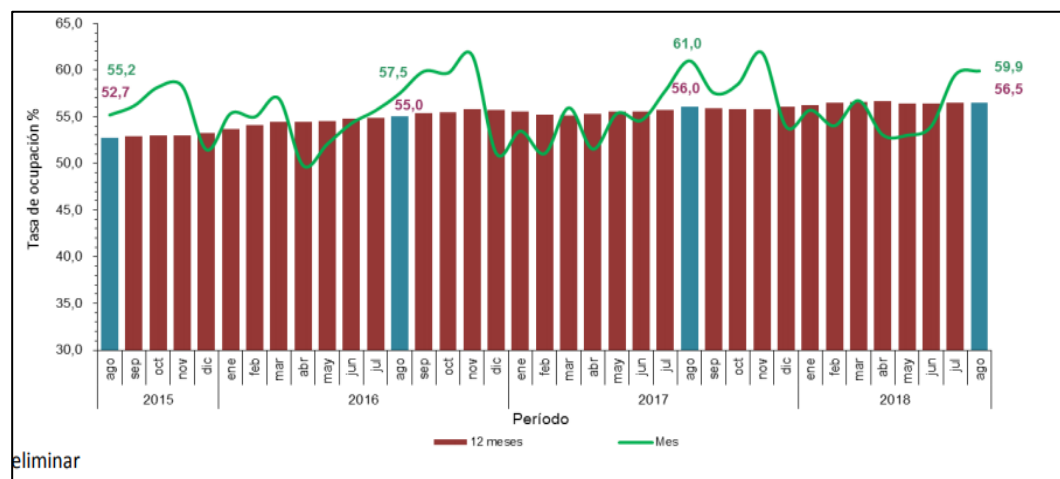


Figura 4. Tasa de ocupación hotelera 2015 a 2018 – cifras preliminares personal ocupado
Adaptado del DANE – Muestra mensual de Hoteles MMH.

Estos indicadores muestran un panorama positivo en la actividad hotelera del país, por tal motivo, las grandes cadenas hoteleras invierten su capital en la construcción de nuevos proyectos o remodelación de sus instalaciones.

La revista dinero en su página de internet, en la sección de turismo del 10 de diciembre del 2017, hace un informe sobre los hoteles próximos a construirse en las principales ciudades del país. La cadena de hoteles Hilton inaugurará en Cartagena el Conrad Hilton, un prestigioso hotel ubicado en el condómino Karibana, y se prepara para desarrollar 10 proyectos más; adicionalmente en la ciudad de Cúcuta inaugurará un Hampton by Hilton y en Santa Marta un Hilton Garden. Por otra parte, la cadena de hoteles Marriot abrirá sus puertas por primera vez en la ciudad de Medellín. Otros hoteles como el Dann, de marca nacional, le apuesta a la remodelación de sus instalaciones en Barranquilla para fortalecer la oferta.

3. Diseño metodológico

Dado que este proyecto se desarrollará bajo una metodología mixta, en donde la primera fase será exploratoria, no se incluirá una hipótesis que posteriormente pueda ser contrastada. Además, la operacionalización de las variables se presenta bajo algunos criterios extraídos de la revisión de la literatura realizada previamente. No obstante, se espera a través de la técnica del focus group completar y/o reestructurar dicha operacionalización de acuerdo con lo hallado en esa primera fase de la investigación.

3.1. Operacionalización de variables

Con el fin de apoyar la fase exploratoria de este proyecto se presenta a continuación algunas variables que han sido catalogadas como aspectos que influyen en la innovación de los hoteles. Se ha elegido para dar inicio a este proceso la propuesta realizada por Ottenbacher y Gnoth (2005) quienes, a partir de una aplicación empírica en un grupo de hoteles, definieron 9 aspectos relevantes que inciden la innovación de dichos establecimientos. Ver Tabla 10

Tabla 10. *Operacionalización de variables*

Variables	Definición
Características del hotel	Número de empleados (1 a 10)
	Servicios prestados: Restaurante, cafetería, lavandería, planchado, wifi, computadores, transporte aeropuerto, otros.
	Canales de venta: Redes sociales, buscadores (booking, trivago o semejantes), página web, otros
	Número de habitaciones (1 a 70).
Selección del mercado	Las organizaciones de hostelería exitosas tienen una comprensión firme del tamaño potencial del mercado al que se dirigen con sus innovaciones.
Gestión estratégica de recursos humanos	Los proyectos exitosos serán desarrollados por hoteles que tengan prácticas de recursos humanos superiores a las de la competencia. En otras palabras, prácticas difíciles de imitar.
Formación de empleados	La capacitación de los empleados es fundamental para mejorar la experiencia de primera línea y es crucial en la etapa de preparación del lanzamiento del proceso de innovación.
Capacidad de respuesta del mercado	Esto se relaciona con el ajuste entre el nuevo servicio y las demandas del mercado.
Empoderamiento	Esto se refiere al proceso en el cual los gerentes otorgan a los empleados la autonomía para ejercer control sobre situaciones y decisiones no relacionadas.
Evaluación basada en el comportamiento	Esta dimensión se refiere al método y al contenido de cómo la gerencia evalúa al personal.
Sinergia de marketing	Señala el ajuste entre la innovación, la mezcla de marketing y las capacidades de la empresa.
Compromiso del empleado	El compromiso personal y la "toma de posesión" son requisitos previos para llevar el éxito a los nuevos servicios.
Calidad tangible	Los tangibles implican la dimensión de salida del servicio (lo que se recibe). Esa salida es independiente de la calidad de la experiencia de servicio (cómo se recibe). Los materiales tangibles implican atributos objetivos, como la confiabilidad, precisión y consistencia del producto de servicio

Adaptado de Ottenbacher y Gnoth (2005)

3.2. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación a desarrollar en este trabajo es de tipo mixto definido como “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 546). En otras palabras, se identificarán unos elementos extraídos de la literatura (cualitativo) que posteriormente serán contrastados a través de una encuesta (cuantitativo).

El alcance será de tipo descriptivo, pues como lo menciona Hernández, Fernández, y Baptista, (2010, p. 80) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”

Por otro lado, el tipo de diseño que se va a utilizar en esta investigación es no experimental transversal, pues lo que se pretende es identificar los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y servicios en los hoteles Mipyme de Bucaramanga.

3.3. Metodología

La metodología que se va a llevar en este proyecto parte de varias fases que contribuyen a cumplir con los objetivos de investigación. Ver Figura 5

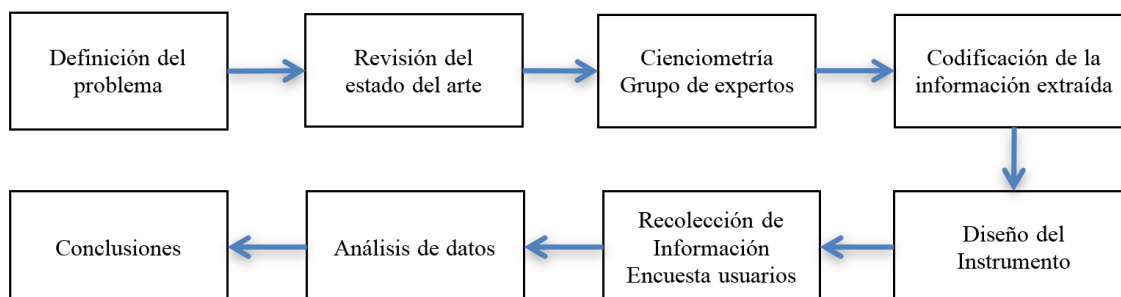


Figura 5. Metodología de investigación
Fuente: elaboración propia

El primer objetivo de esta investigación conlleva a definir los factores de innovación que contribuyen al desarrollo de productos y servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Para ello, se ha propuesto el desarrollo de una metodología cualitativa que permita dar respuesta a este cuestionamiento. En este caso se parte de dos actividades:

a) Realizar un ejercicio de cienciometría que se aplica a diferentes criterios de búsqueda. Se utilizaron las bases de datos de Academic Search Complete, Business Source Complete, Environment Complete, Fuente Académica, Newspaper Source, MasterFILE premier, y Regional Business News, Scopus y ScienceDirect. Se establecieron como palabras clave “Innovación”, “Innovación Hotel”, “Innovación Servicios”, “Factores Innovación” y “Características Innovación”; la búsqueda también se realizó en el idioma inglés para lo cual se utilizaron palabras como service innovation, hotels innovation, hopitality innovation. Con este ejercicio se busca identificar los elementos de innovación bajo el amplio panorama de la literatura relacionada con el tema.

b) Llevar a cabo entrevistas a un grupo expertos (3) conformado por empresarios y académicos que contribuya a reforzar lo hallado hasta el momento en la literatura. El propósito es que a partir de la codificación de los elementos identificados se puedan definir los aspectos para diseñar un instrumento que permita ser aplicado en los hoteles Mipymes de Bucaramanga y que, además, este contextualizado en este entorno empresarial.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo que propone determinar los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Para ello, se plantea a partir de técnicas cuantitativas, el diseño y aplicación de una encuesta que permita de manera objetiva comprender cuáles factores han incidido en la innovación en este grupo empresarial. La información será analizada a través de un software estadístico en donde se

podrá obtener como hallazgo los elementos de innovación de mayor incidencia en el desarrollo de productos y servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga.

3.4. Población y muestra

Para el presente estudio se tomó como población a los propietarios, gerentes y/o administradores de los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Para determinar el número que comprende dicha población se realizó la compra de la base de datos de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Así mismo, para el desarrollo de este proyecto se establecieron dos muestras. La primera para realizar la parte cualitativa del proyecto, la cual fue no probabilística por conveniencia, dada los criterios para cumplir con el primer objetivo de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). En este sentido, se convocó a 2 gerentes y/o administradores de hoteles de la ciudad y a un ejecutivo de proyectos de turismo de la cámara de comercio y encargado también de clúster de turismo; todos con amplia experiencia en el tema.

En segundo lugar, para llevar a cabo la parte cuantitativa del proyecto se decidió utilizar el censo, debido a la cantidad reducida de establecimientos categorizados como Mipymes en Bucaramanga. Adicionalmente, se estableció que los hoteles deben tener entre 20 y 70 habitaciones (ver anexo A). Lo anterior, atiende a las indicaciones de Orfila-Sintes, Crespi-Cladera, y Martínez-Ros (2005), quienes argumentan que el tamaño del hotel indica el nivel y la complejidad de los servicios que presta, lo cual con lleva a establecer que en algunos casos los hoteles con una cantidad considerable de habitaciones incluyen más servicios, complejidad en los servicios y algunos aspectos organizativos que pueden ser innovadores.

3.5. Diseño y técnicas de recolección de la información

Para realizar la parte cualitativa del proyecto se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas, se toma como base la revisión de la literatura sobre los factores que inciden en la innovación en los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Este cuestionario fue elaborado por el investigador principal y avalado por la dirección y otros docentes de la Universidad Santo Tomás.

El procesamiento de la información se realizó a través del software Atlas ti de análisis cualitativo que permitió la codificación de los aspectos más relevantes de las entrevistas realizadas a los expertos, y que constituyó un aporte en la construcción de la encuesta.

Posteriormente con los códigos extraídos, se procedió a diseñar y aplicar la encuesta al grupo de hoteles categorizados como Mipymes entre 20 y 70 habitaciones, ubicados en Bucaramanga. La información fue analizada por medio de la correlación de Spearman (Rho) y del software estadístico SPSS lo cual permitió determinar cuáles son los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y servicios de los hoteles objeto de estudio.

4. Resultados y discusión

4.1. Análisis cualitativo: factores de innovación que contribuyen al desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga

Para desarrollar el primer objetivo de esta investigación, el cual consiste en definir los factores de innovación que contribuyen al desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga, se realizó una revisión de la literatura, en la cual se identificaron los

factores relevantes que inciden en la innovación de dichos establecimientos. Posteriormente, se entrevistó al grupo de expertos con el fin de contextualizar los factores de innovación con la realidad actual del sector hotelero de la ciudad.

4.1.1 Grupo de expertos

Las entrevistas realizadas al grupo de expertos fueron transcritas una a una en documentos de Word, con el fin de ser analizadas posteriormente mediante el software ATLAS TI. Este software es utilizado principalmente para el análisis de datos cualitativos, y es una herramienta que permite realizar análisis de textos, e identificar las citas que llaman la atención referente al tema de investigación. Estas citas se codificaron en cada documento de Word, es decir en cada entrevista transcrita, se accede la posibilidad de hacer un análisis de contenido. Dentro del análisis de contenido que permite hacer el software se encuentran las redes semánticas, examinador de palabras, tabla de co-ocurrencia entre códigos, códigos por documentos primarios, entre otros, los cuales se expondrán más adelante.

A continuación, se presenta el grupo de expertos que fueron entrevistados dentro de este proceso.

Tabla 11. *Perfil de expertos entrevistados.*

Nombre	Cargo
Luz Adriana Gallego	Ejecutiva de proyectos de turismo de la cámara de comercio de Bucaramanga y encargada
Ballesteros	también de Clúster de Turismo
Neyla Vargas	Vicepresidenta COTELCO y Administradora del Hotel Guane, ubicado en el sector del centro.
Karenn J. Sterling	Propietaria y administradora del Hotel Shaday de Bucaramanga, ubicado en el sector de San
Rojas	Andresito La Isla

Fuente: Elaboración propia.

administradores de los hoteles quienes reconocen la saturación en la oferta. En la Tabla 12, se muestran algunas apreciaciones importantes de los expertos sobre la actualidad del sector hotelero en temas de competitividad, diferenciación, innovación y agremiación.

Tabla 12. *Resultados de entrevista a profundidad*

Expertos	Actualidad del sector hotelero
Luz Adriana Gallego	"Es claro que el sector hotelero en Bucaramanga ha crecido, se han hecho grandes inversiones, la llegada de nuevas cadenas hoteleras internacionales han mejorado los estándares de calidad, en servicios, en el uso y la apropiación de la tecnología. Todavía seguimos con algún pendiente y es en el trabajo de agremiaciones y alianzas dentro del mismo sector"
Karenn Sterling	"Bueno en realidad en las ciudades que he podido estar hospedada en algún hotel, pienso que en general es muy homogéneo el servicio como tal, porque los hoteles en su mayoría son hoteles medianos, hoteles pequeños"
Karenn Sterling	"Creo que hay una debilidad en lo que ya mencionaba de la agremiación. Si lográramos agremiarnos el sector hotelero aquí en Bucaramanga para poder trabajar en unidad, creo que eso ayudaría a que el sector se fortaleciera porque ahorita estamos muy débiles porque se trabaja individualmente, somos muy individualistas aquí en Santander o en Bucaramanga".
Competitividad	
Luz Adriana Gallego	"Pienso que todavía se hace muy necesario que se vuelvan a pensar como negocio, porque no es solamente las camas, las habitaciones, o el servicio de alojamiento. Hoy en día las personas que están en turismo buscan mucho más que eso"
Karenn Sterling	"El servicio al cliente es muy importante, porque precisamente se ofrece como un servicio, lo que te hace a ti diferente de lo demás puede ser que el hotel tuyo preste un servicio donde la gente quiere volver, y que siempre que piense en Bucaramanga piensan en ese hotel"
Neyla Vargas	"Nos falta pasar de ser un sector a convertirnos en una industria".
Diferenciación	
Luz Adriana Gallego	"Aunque algunas empresas hoteleras han hecho algunas variaciones en cuanto es la misma adecuación de sus habitaciones, implementar temas culturales dentro de la ambientación de sus espacios, el involucrar la mano de obra local, se quedan cortos por lo mismo, vuelvo a decir, yo siento que hay una necesidad muy marcada en exploración de nuevos mercados y en el comprender de la nueva demanda".
Innovación Hotelera	
Luz Adriana Gallego	"Yo siento que no se ha desarrollado toda su potencialidad porque hay un desconocimiento técnico del tema, digamos que en términos de innovación casi siempre se habla de productos, eso también lo vemos en las diferentes convocatorias que incluso a nivel país se realizan, están muy enfocadas a la innovación de productos, pero no hemos logrado hacer el click con la innovación de servicios, por lo que es un tema mucho más intangible y obviamente más exigente en el tema de diseño"
Luz Adriana Gallego	"Falta conocimiento, y el conocimiento va sumado a un tema de práctica, es decir, tenemos que pasar de la teoría a la práctica, porque se hacen charlas, se hacen capacitaciones, pero en el momento de llevarlo a la práctica es donde encontramos la gran dificultad".
Luz Adriana Gallego	"A veces suena muy técnico y pues lo técnico si no se baja a un lenguaje mucho más claro, sobre todo si se parte del hecho que mucho de los empresarios que están en el sector del turismo lo hacen porque lo ven como una oportunidad de negocio mas no cuentan con la formación necesaria"

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Codificación de documentos.

Posteriormente, se procedió a realizar la codificación de los documentos primarios en ATLAS TI. Esta codificación implicó asignar códigos a las diferentes citas de las entrevistas realizadas a los expertos. Muchos de estos códigos están relacionados con los factores de innovación encontrados en la literatura, otros son nuevos aportes del grupo entrevistado. En la Tabla 13 se presenta la tabla de códigos de documentos primarios.

Tabla 13. *Codificación de la información en ATLAS TI*

Código-filtro: Todos

UH: ANALISIS DE ENTREVISTAS SOBRE INNOVACION DEL SECTOR HOTELERO EN BUCARAMANGA
File: [D:\AT\ANALISIS DE ENTREVISTAS SOBRE INNOVACION DEL SECTOR HOTELERO EN BUCARAMANGA.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2019-11-12 14:22:07

Actualidad sector hotelero Bucaramanga

Agremiaciones

Conocimiento

Crecimiento

Cultura Organizacional

Diferenciación

Dueños; gerentes; administradores

Factor ecológico

Factor político

Factores de Competitividad

Factores externos que afectan la innovación

Factores internos que afectan la innovación

Finanzas

Impuestos

Impulsores de Innovación

Información

Innovación

Innovación en el sector

Instalaciones

Limitantes de Innovación

Lugar de entrevista

Marketing

Neutro

Nombre participante

Normativas

Nómina

Orientación mercado

Preparación competitividad

Servicio al cliente

Talento Humano

Tamaño

Tecnología

Tiempo

Fuente: Software ATLAS TI.

4.1.4 Red semántica.

El anterior ejercicio de asignar códigos a las citas permitió realizar un análisis comparativo entre los diferentes puntos de vista del grupo de expertos, se encontró coincidencias y correlaciones entre códigos y citas. Estas conexiones crearon una red semántica que complementó el panorama expuesto por el grupo de expertos. En la Figura 7 se presenta la red semántica construida a partir de la conexión entre códigos y citas de las entrevistas a expertos.

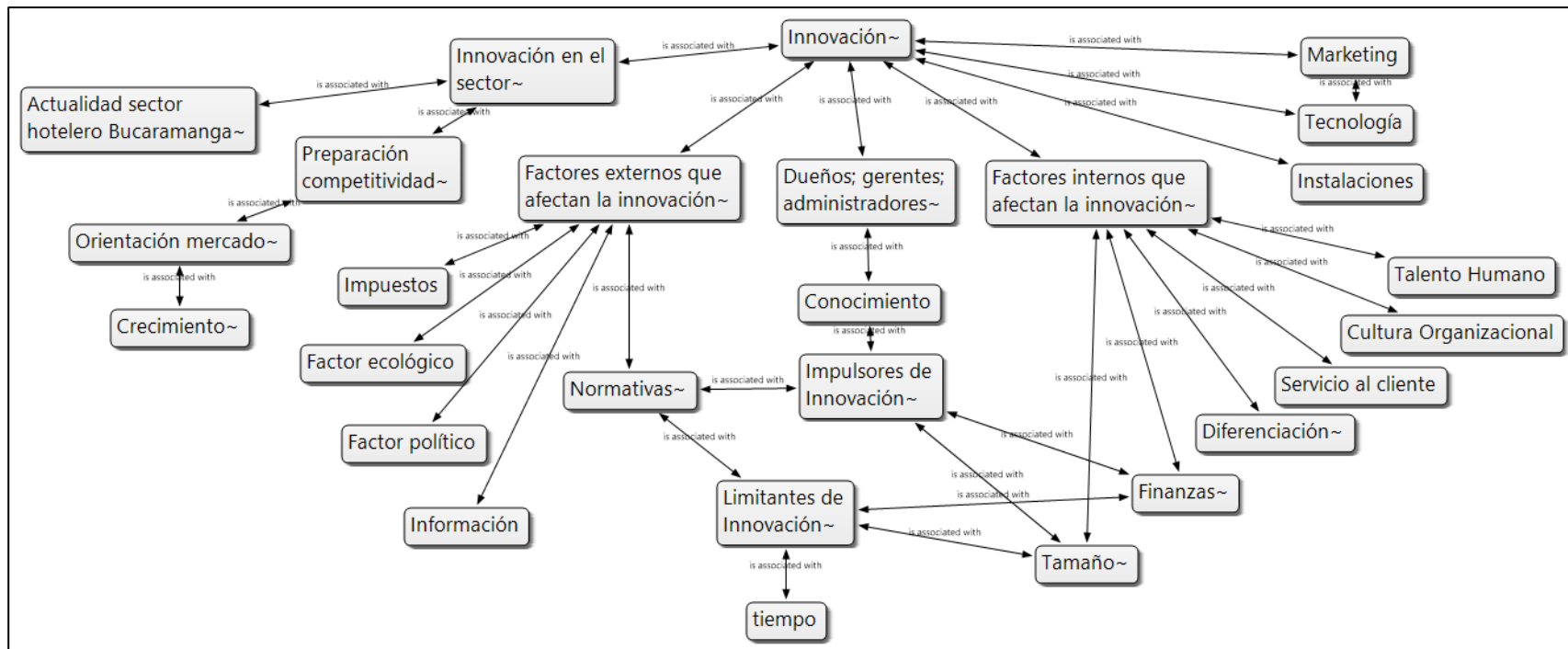


Figura 7. Red semántica
Adaptado de Software ATLAS TI

La Figura 7 muestra los factores que se relacionan con la innovación, entre los que se encuentra el mercadeo, la tecnología y las instalaciones de los hoteles. Así mismo, se puede observar que existe una división entre factores internos y externos. Para el primer caso se destacan factores como: el talento humano, la cultura organizacional, el servicio al cliente, la diferenciación, las finanzas y el tamaño del hotel. Para el segundo caso, se observan los factores relacionados con normativa y/o políticas del gobierno, impuestos, factor ecológico y acceso a la información. Por otro lado, existen factores relacionados directamente con el conocimiento y experiencia de los administradores o dueños de los hoteles.

Se resalta el hecho que, para algunos de los expertos entrevistados, factores internos como las finanzas y el tamaño del hotel juegan un papel importante a la hora de realizar la actividad innovadora, bien sea incentivándola o restringiéndola; lo mismo sucedió con las normativas o políticas del gobierno en un contexto externo.

4.2 Análisis cuantitativo: factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga.

El segundo objetivo consistía en determinar los factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga, para lo cual se planteó el diseño y aplicación de una encuesta que permitiera de manera objetiva comprender cuáles factores han incidido en la innovación de este grupo empresarial.

Los resultados se examinaron mediante un software estadístico con el fin de hacer un análisis completo de los datos. Además, se utiliza la correlación de Spearman (Rho), con el objetivo de

medir la magnitud y dirección de la asociación entre los factores evaluados en la encuesta y la variable de Innovación.

4.2.1 Encuesta tipo Likert

En la estructuración de la encuesta se tuvo presente la literatura revisada en el desarrollo de esta investigación, los aspectos relevantes de las entrevistas del grupo de expertos y el análisis cualitativo obtenido con el software Atlas Ti. Los factores que se evaluaron se presentan en la Tabla 14.

Tabla 14. *Factores de innovación evaluados en la encuesta*

No.	Factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga
1	Diferenciación: Aspectos que lo hace diferente a la competencia (producto o servicios)
2	Cliente objetivo: Nicho de mercado al cual se dirige la estrategia de la empresa
3	Normativas o políticas del Gobierno: Incentivos o restricciones para la actividad innovadora en el país.
4	Tamaño del Hotel: Número de habitaciones ofrecidas por el establecimiento.
5	Capacidad de inversión: Flujo de dinero destinado a una actividad de la cual se espera un beneficio futuro.
6	Perfil del Administrador o Gerente: Conocimientos administrativos y operativos, experiencia en hotelería, nivel profesional.
7	Perfil de cargo: Establecimiento de cargos y funciones. Organigrama
8	Capacitación: Preparación del talento humano
9	Tiempo: Espacio de tiempo en la jornada laboral para realizar actividades que incentiven la innovación
10	Cultura organizacional: Creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones al interior de la organización.
11	Servicio al cliente: Forma en que se relaciona la empresa con su cliente.
12	Infraestructura: Estado físico del establecimiento hotelero.
13	Tecnología: Uso de herramientas tecnológicas.
14	Mercadeo: Estrategia para identificar las necesidades del mercado; estrategia para vender un producto o servicio hotelero a su cliente objetivo.
15	Medio ambiente: Minimizar el impacto ambiental mediante la actividad innovadora
16	Responsabilidad social empresarial: Innovaciones dirigidas a contribuir con el desarrollo sostenible de sus empleados, familias, comunidad local o comunidad en general.
17	Rentabilidad. Hace referencia a los beneficios que se han obtenido por la prestación del servicio hotelero.

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta fue realizada a 38 hoteles de la ciudad de Bucaramanga con habitaciones que van desde 20 hasta 70, y se envió vía WhatsApp a los gerentes, dueños o administradores de los hoteles, toda vez que son ellos quienes tienen una mirada más amplia de su negocio y del sector hotelero. También, se realizaron algunas encuestas vía telefónica debido a las ocupaciones y restricciones de tiempo por parte de algunos propietarios, administradores y/o gerentes. Para el desarrollo de la encuesta se utilizaron 17 preguntas de escala Likert y fueron valoradas de acuerdo con el grado de importancia, ver Tabla 15

Tabla 15. *Valores escala Likert*

Valores	Importancia
1	No es importante
2	Poco importante
3	Neutral
4	Importante
5	Muy importante

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Descripción de la muestra

Los hoteles que participaron en la encuesta son empresas Mipymes, con mayor representación de empresas micro y pequeñas. En su mayoría se ubican en los sectores del centro de la ciudad (58%) y San Andresito La Isla (34%), con mayor presencia en el sector del centro. Estos establecimientos funcionan principalmente en los estratos 3 y 4 (58% y 29% respectivamente), y ofrecen entre 20 y 30 habitaciones (66%) con tarifas que oscilan entre los \$21.000 y \$50.000 (53%) por persona por noche. Los empleos generados por este grupo de empresas no superan las 5 personas (74%). En la Tabla 16 se presentan las características de la muestra de estudio.

Tabla 16. *Caracterización de la muestra*

Edad	N	%
20 a 30 años	8	21%
31 a 40 años	13	34%
41 a 50 años	14	37%
51 o más	3	8%
Género	N	%
Masculino	21	55%
Femenino	17	45%
Cargo actual que desempeña en el Hotel	N	%
Administrador	31	82%
Gerente	7	18%
Sector de ubicación hotel	N	%
Centro	22	58%
La Isla	13	34%
Barrio La Universidad	0	0%
Cabecera	0	0%
La Aurora	1	3%
Provenza	0	0%
Diamante	0	0%
Terminal de transporte	1	3%
Otro	1	3%
Estrato de ubicación	N	%
1	0	0%
2	3	8%
3	22	58%
4	11	29%
5	0	0%
6	2	5%
Año de apertura hotel	N	%
Menores a 1980	2	5%
Entre 1980 y 1990	5	13%
Entre 1991 y 2000	7	18%
Entre 2001 y 2010	15	39%
Entre 2011 y 2019	9	24%

Tabla 16. (Continuación)

Número de habitaciones	N	%
Entre 20 y 30	25	66%
Entre 31 y 40	7	18%
Entre 41 y 50	3	8%
Entre 51 y 60	3	8%
Entre 61 y 70	0	0%
Número de empleados	N	%
Menor a 3 empleados	9	24%
Entre 3 y 5 empleados	19	50%
Entre 6 y 10 empleados	7	18%
Entre 11 y 15 empleados	1	3%
Entre 16 y 20 empleados	1	3%
Mayor a 20 empleados	1	3%
Tarifa promedio habitación	N	%
Menor de \$20.000	8	21%
Entre \$21.000 y \$50.000	20	53%
Entre \$51.000 y \$80.000	7	18%
Entre \$81.000 y \$110.000	2	5%
Mayor de \$110.000	1	3%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Resultado de encuesta.

Una vez tabulada la información recibida de las encuestas a Gerentes, propietarios y/o administradores de los 38 hoteles, se procedió a ingresarla al software estadístico SPSS con el fin de hacer un análisis completo de los datos, mediante la prueba no paramétrica denominada correlación de Spearman (Rho), con el objetivo de medir la magnitud y dirección de la asociación entre los factores evaluados en la encuesta y la variable de la Innovación.

4.2.3.1 Tabulación de resultados. A partir de la tabulación de los resultados, se realizó un análisis individual de los hoteles, en relación con el grado de importancia que los

administradores o gerentes dieron a los 17 factores encuestados como impulsores de la actividad innovadora. De esta forma, se pudo determinar qué factores contribuyen o impulsan la innovación de cada hotel, y cuáles no. En la Tabla 17 se puede observar que los hoteles La Roca Azul, El Gran Marquez y Sol y Luna Llena no perciben los factores de estudio como importantes a la hora de innovar, para ellos reviste poca importancia. También, se puede observar que de acuerdo con los quintiles (Ver Tabla 18), los factores de mayor importancia son los siguientes: Cliente objetivo (F2), Capacidad de Inversión (F5), Perfil de cargo (F7), Servicio al cliente (F11), Tecnología (F13), Mercadeo (F14), y Medio ambiente (F15).

Tabla 17. *Valores de los factores en cada hotel, según la escala Likert*

No	Hotel	Valores de los factores según la escala Likert																	Valor por Hotel
		F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	
1	Hotel Shaday	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	79
2	Hotel Álamo	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	74
3	Hotel san Andrés real	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	76
4	Nuevo Marazul	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	1	68
5	La Nueva Esperanza	3	3	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	63
6	Hotel Esplendor	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	74
7	Hotel La Puerta del Sol	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	67
8	Turista Real	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	61
9	Hotel Alessio	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	78
10	Hotel El León dorado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
11	Hotel El Sueño	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	76
12	Hotel Ruitoque Bucaramanga	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	73
13	La Roca Azul	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	38
14	Hotel Bucaramanga Real	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	66
15	Hotel Tachiras	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	77
16	Hotel la Vega	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	77
17	Hotel Guarigua Plaza	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	1	68
18	Hospedaje Gladys	1	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	1	5	70
19	Hotel Capital Bucaramanga	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	64
20	Hotel El Rubí	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	63
21	Hotel Granada	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	84
22	El Gran Marqués	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	35
23	Hotel Sol y Luna Llena	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	35
24	Hotel California	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	72
25	Hotel Fortuna Real	4	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	75
Tabla 17. (Continuación)																			
26	Hotel Majestic	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	70
27	Hotel Morgan	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	78
28	Hotel Piedra Guane	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	73
29	Hotel La Hormiga	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	81
30	Hotel Florida Número Uno	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
31	Hotel Oviedo Real	4	4	5	4	5	4	4	5	4	2	5	5	3	5	5	4	4	72

Tabla 17. (Continuación)

32 Hotel Príncipe	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	79
33 Hotel Buena Vista	4	4	5	4	4	3	5	3	4	3	5	2	4	4	4	4	5	67
34 Hotel Los Magueyes	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	76
35 Hotel mi Recuerdo	3	5	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	62
36 Hotel Palmera Real	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	80
37 Valle de Beraca	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	72
38 Hotel Buena Vista Express	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	5	2	5	4	5	4	4	68
Valor por factor	152	161	147	139	161	159	160	157	154	148	171	153	166	160	166	145	146	
Posición según quintil	Q4	Q5	Q4	Q4	Q5	Q4	Q5	Q4	Q4	Q4	Q5	Q4	Q5	Q5	Q5	Q4	Q4	

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

Tabla 18. Rango de quintiles

Rango	Quintil	Nivel de importancia.
68.4	Q1	No es importante
98.8	Q2	Poco importante
129.2	Q3	Neutral
159.6	Q4	Importante
190.0	Q5	Muy importante

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizada la información de cada factor individualmente, se procedió calcular las frecuencias de respuestas de todos los hoteles encuestados (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Frecuencia de respuesta de los factores de innovación, según la escala Likert

Valor	Elemento	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17
1	No es importante	2	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
2	Poco importante	2	2	4	2	2	2	2	2	3	4	2	4	2	2	2	2	0
3	Neutral	5	2	6	14	3	3	3	4	3	7	2	5	2	3	1	9	7
4	Importante	14	15	15	13	13	19	18	15	21	16	9	15	14	18	16	17	18
5	Muy importante	15	18	12	8	19	14	15	16	11	11	25	14	20	15	19	9	10
Total, encuestas		38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 8 se observa en forma general que para los 38 hoteles encuestados los factores de innovación analizados representan un nivel de importancia del 80.03%, distribuidos así: “Muy

importante” el 38.85% e “Importante el 41.18%. El 7.74% de los encuestados encuentra que estos factores revisten poca o ninguna importancia; para el 12.23% de los hoteles encuestados, estos 17 factores no inciden ni positiva ni negativamente a la hora de innovar.

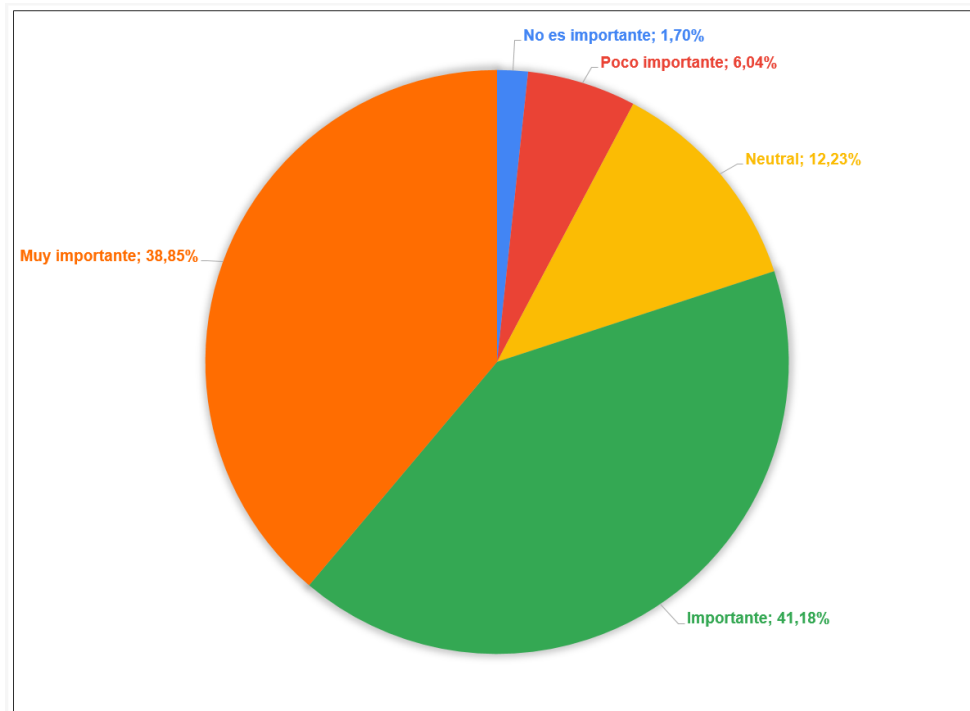


Figura 8. Frecuencia de respuesta de factores de innovación

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

También se puede en forma general, establecer mediante los resultados de la encuesta por quintiles, el nivel de importancia del conjunto de los 17 factores de innovación sobre cada establecimiento hotelero de Bucaramanga. Ver la Tabla 20.

Tabla 20. Valor de los factores de innovación en cada hotel, según la escala Likert

Hoteles	Puntaje total	Porcentaje	Quintil
Hotel Shaday	79	92,9%	Q5
Hotel Alamo	74	87,1%	Q5
Hotel San Andrés Real	76	89,4%	Q5
Nuevo Marazul	68	80,0%	Q4
La Nueva Esperanza	63	74,1%	Q4
Hotel Esplendor	74	87,1%	Q5
Hotel La Puerta del Sol	67	78,8%	Q4
Turista Real	61	71,8%	Q4
Hotel Alessio	78	91,8%	Q5
Hotel El León Dorado	85	100,0%	Q5
Hotel el sueño	76	89,4%	Q5

Tabla 20. (Continuación)

Hotel Ruitoque Bucaramanga	73	85,9%	Q5
La Roca Azul	38	44,7%	Q2
Hotel Bucaramanga Real	66	77,6%	Q4
Hotel Tachiras	77	90,6%	Q5
Hotel La Vega	77	90,6%	Q5
Hotel Guarigua Plaza	68	80,0%	Q4
Hospedaje Gladys	70	82,4%	Q4
Hotel Capital Bucaramanga	64	75,3%	Q4
Hotel El Rubí	63	74,1%	Q4
Hotel Granada	84	98,8%	Q5
El Gran Marquez	35	41,2%	Q2
Sol y Luna Llena	35	41,2%	Q2
Hotel California	72	84,7%	Q5
Hotel Fortuna Real	75	88,2%	Q5
Hotel Majestic	70	82,4%	Q4
Hotel Morgan	78	91,8%	Q5
Hotel Piedra Guane	73	85,9%	Q5
Hotel La Hormiga	81	95,3%	Q5
Hotel Florida Número Uno	69	81,2%	Q4
Hotel Oviedo Real	72	84,7%	Q5
Hotel Principe	79	92,9%	Q5
Hotel Buena Vista	67	78,8%	Q4
Hotel Los Magueyes	76	89,4%	Q5
Hotel Mi Recuerdo	62	72,9%	Q4
Hotel Palmera Real	80	94,1%	Q5
Valle de Beraca	72	84,7%	Q5
Hotel Buena Vista Express	68	80,0%	Q4
Promedio	69,61	81,89%	Q4
Enunciados Likert			
No es importante	30,6	36%	Q1
Poco importante	44,2	52%	Q2
Neutral	57,8	68%	Q3
Importante	71,4	84%	Q4
Muy importante	85	100%	Q5

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

En la Tabla 20 se observa que los quintiles más bajos se encuentran en los hoteles La Roca Azul, El Gran Marquez, y Sol y Luna Llena, los cuales consideran el total de factores de innovación como “Poco importante”. Sin embargo, en forma general, el grupo de hoteles se ubica en el quintil 5, el cual considera los factores como “Muy importante”.

4.2.3.2 Agrupación de factores. Después de presentar los datos de los factores encuestados, se procedió a realizar la agrupación de estos, ubicándolos en 4 dimensiones relacionadas con

áreas de las organizaciones. Lo anterior con el fin de realizar un análisis más profundo del comportamiento de estos factores en la actividad innovadora de las empresas.

Algunos estudios han propuesto dimensiones muy similares a la de la presente investigación, como es el caso de De Brentani y Cooper (1992), quienes establecieron las dimensiones de Producto, Mercado, Proceso y Organización; o en el estudio de Montoya-Weiss y Calantone (1994), donde identificaron las dimensiones de Estrategia, Entorno del Mercado, Proceso de Desarrollo y Organizativos.

Para este estudio se identificaron las siguientes dimensiones representativas en relación a los factores de innovación encuestados: Mercadeo, Finanzas, Cultura Organizacional y Sostenibilidad. Ver Tabla 21

Tabla 21. *Dimensionamiento de factores*

No.	FACTOR	DIMENSIÓN
1	Diferenciación	Mercadeo
2	Cliente objetivo	Mercadeo
3	Normativas o políticas del Gobierno:	Finanzas
4	Tamaño del Hotel	Cultura Organizacional
5	Capacidad de inversión	Finanzas
6	Perfil del Administrador o Gerente	Cultura Organizacional
7	Perfil de cargo	Cultura Organizacional
8	Capacitación	Cultura Organizacional
9	Tiempo	Cultura Organizacional
10	Cultura organizacional	Cultura Organizacional
11	Servicio al cliente	Cultura Organizacional
12	Infraestructura	Finanzas
13	Tecnología	Sostenibilidad
14	Mercadeo	Mercadeo
15	Medio ambiente	Sostenibilidad
16	Responsabilidad social empresarial	Sostenibilidad
17	Rentabilidad	Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de estas 4 dimensiones se procedió a analizar el grado de importancia de los 17 factores de innovación por parte de los 38 hoteles que se encuestaron, obteniéndose los siguientes resultados:

- **MERCADEO:** Esta dimensión tiene en cuenta los siguientes factores de innovación:

Diferenciación (F1), cliente objetivo (F2) y mercadeo (F14). Ver *Tabla 22*

Tabla 22- Valores de los factores de la dimensión mercadeo, según la escala Likert

No.	Hotel	F01	F02	F14	Valor por Hotel
1	Hotel Shaday	5	5	5	15
2	Hotel Alamo	3	3	3	9
3	Hotel San Andrés Real	5	5	5	15
4	Nuevo Marazul	4	4	4	12
5	La Nueva Esperanza	3	3	4	10
6	Hotel Esplendor	4	4	4	12
7	Hotel La Puerta del Sol	3	4	4	11
8	Turista Real	3	4	4	11
9	Hotel Alessio	4	5	5	14
10	Hotel El León Dorado	5	5	5	15
11	Hotel El Sueño	4	5	5	14
12	Hotel Ruitoque Bucaramanga	5	5	5	15
13	La Roca Azul	1	1	3	5
14	Hotel Bucaramanga Real	4	4	4	12
15	Hotel Táchiras	4	4	4	12
16	Hotel La Vega	5	5	4	14
17	Hotel Guarigua Plaza	4	4	4	12
18	Hospedaje Gladys	1	4	4	9
19	Hotel Capital Bucaramanga	4	4	3	11
20	Hotel El Rubí	4	4	4	12
21	Hotel Granada	5	5	5	15
22	El Gran Márquez	2	2	2	6
23	Sol y Luna Llena	2	2	2	6
24	Hotel California	4	5	4	13
25	Hotel Fortuna Real	4	5	5	14
26	Hotel Majestic	5	4	4	13
27	Hotel Morgan	5	5	5	15
28	Hotel Piedra Guane	5	4	5	14
29	Hotel La Hormiga	5	5	5	15
30	Hotel Florida Número Uno	5	5	4	14
31	Hotel Oviedo Real	4	4	5	13
32	Hotel Príncipe	5	5	5	15
33	Hotel Buena Vista	4	4	4	12
34	Hotel Los Magueyes	4	5	5	14
35	Hotel Mi Recuerdo	3	5	4	12
36	Hotel Palmera Real	5	5	5	15

Tabla 22. (Continuación)

37	Valle De Beraca	5	4	4	13
38	Hotel Buena Vista Express	5	5	4	14
Valor por factor		152	161	160	

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

En la Tabla 22 *MERCADEO* es evaluada como una dimensión “Poco importante” para los administradores o gerentes de los hoteles La Roca Azul, El gran Márquez y Sol y Luna Llena, sin embargo, para el 83.33% de los encuestados es una dimensión “Importante o Muy importante”; para el 7.89% no representa alguna importancia o es muy poco importante, así lo muestra la Tabla 23 y el gráfico de frecuencias de importancia de estos factores. Ver Figura 9.

Tabla 23. Valores de las frecuencias de la dimensión mercadeo, según la escala Likert

Valor	Elemento	F01	F02	F14	Total, elementos Likert	Porcentaje elementos Likert
1	No es importante	2	1	0	3	2.63%
2	Poco importante	2	2	2	6	5.26%
3	Neutral	5	2	3	10	8.77%
4	Importante	14	15	18	47	41.23%
5	Muy importante	15	18	15	48	42.11%
TOTAL					114	100.00%

Elaboración propia resultados software SPSS.

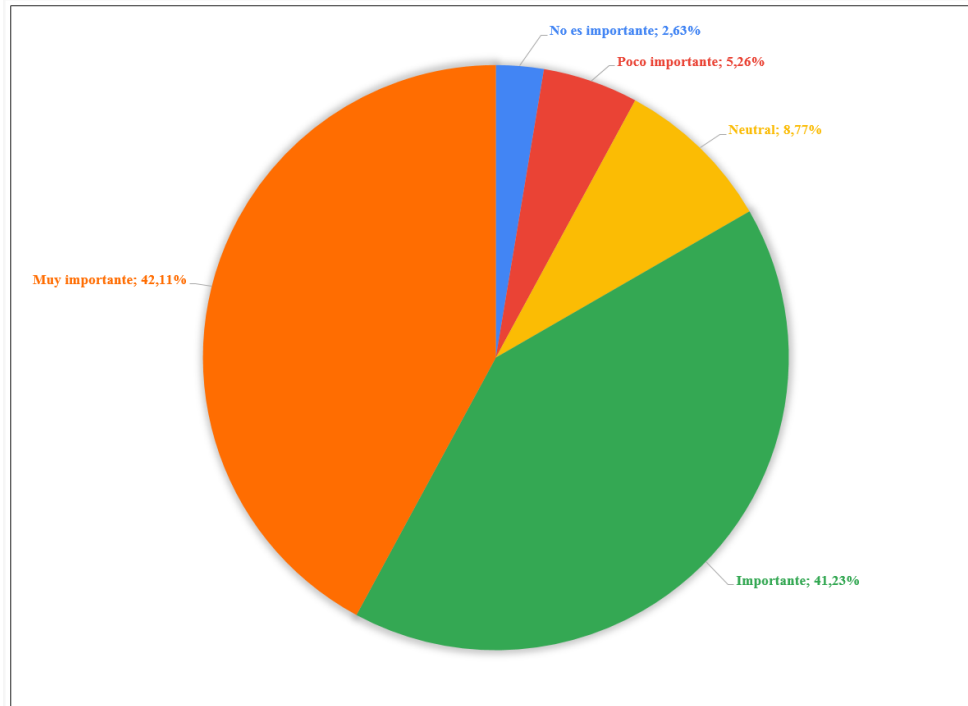


Figura 9. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión mercadeo
Elaboración propia resultados software SPSS.

- **FINANZAS:** Esta dimensión tiene en cuenta los siguientes factores de innovación: Normativas o políticas del Gobierno (F3), Capacidad de inversión (F5), Infraestructura (F12) y Rentabilidad (F17). Ver *Tabla 24*. Valores de los factores de la dimensión finanzas, según la escala Likert

Tabla 24. Valores de los factores de la dimensión finanzas, según la escala Likert

No.	Hotel	F03	F05	F12	F17	Valor por Hotel
1	Hotel Shaday	5	4	4	4	17
2	Hotel Alamo	4	4	3	5	16
3	Hotel San Andrés real	3	4	4	5	16
4	Nuevo Marazul	5	4	4	1	14
5	La Nueva Esperanza	3	3	3	4	13
6	Hotel Esplendor	4	5	5	5	19
7	Hotel La Puerta del Sol	4	4	4	5	17
8	Turista Real	4	3	3	3	13
9	Hotel Alessio	5	5	5	3	18
10	Hotel El León Dorado	5	5	5	5	20
11	Hotel El Sueño	4	5	5	4	18
12	Hotel Ruitoque Bucaramanga	4	5	5	1	15
13	La Roca Azul	1	1	3	3	8
14	Hotel Bucaramanga Real	3	4	4	4	15
15	Hotel Tachiras	4	5	5	5	19
16	Hotel La Vega	4	5	5	4	18

Tabla 24. (Continuación)

17	Hotel Guarigua Plaza	5	4	4	1	14
18	Hospedaje Gladys	5	5	4	5	19
19	Hotel Capital Bucaramanga	2	4	4	5	15
20	Hotel El Rubí	4	3	4	4	15
21	Hotel Granada	5	5	5	5	20
22	El Gran Marques	2	2	2	3	9
23	Sol y Luna Llena	2	2	2	3	9
24	Hotel California	4	5	5	4	18
25	Hotel Fortuna Real	5	5	4	3	17
26	Hotel Majestic	3	5	3	4	15
27	Hotel Morgan	3	5	5	3	16
28	Hotel Piedra Guane	4	5	4	4	17
29	Hotel La Hormiga	5	5	5	4	19
30	Hotel Florida Número Uno	4	4	4	4	16
31	Hotel Oviedo Real	5	5	5	4	19
32	Hotel Príncipe	5	5	4	4	18
33	Hotel Buena Vista	5	4	2	5	16
34	Hotel Los Magueyes	3	5	5	4	17
35	Hotel Mi Recuerdo	2	4	4	4	14
36	Hotel Palmera Real	4	5	5	4	18
37	Valle De Beraca	4	4	4	4	16
38	Hotel Buena Vista Express	4	4	2	4	14
Valor por factor		147	161	153	146	

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

En la Tabla 24, esta dimensión es evaluada como “Poco importante” para los administradores o gerentes de los hoteles La Roca Azul, El gran Márquez y Sol y Luna Llena, sin embargo, para el 76.32% de los encuestados es una dimensión “Importante o Muy importante”. Ver la Tabla 25 y gráfico de frecuencias de importancia de estos factores. Ver Figura 10.

Tabla 25. Valores de las frecuencias de la dimensión finanzas, según la escala Likert

Valor	Elemento	F03	F05	F12	F17	Total, elementos Likert	Porcentaje elementos Likert
1	No es importante	1	1	0	3	5	3.29%
2	Poco importante	4	2	4	0	10	6.58%
3	Neutral	6	3	5	7	21	13.82%
4	Importante	15	13	15	18	61	40.13%
5	Muy importante	12	19	14	10	55	36.18%
TOTAL						152	100.00%

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

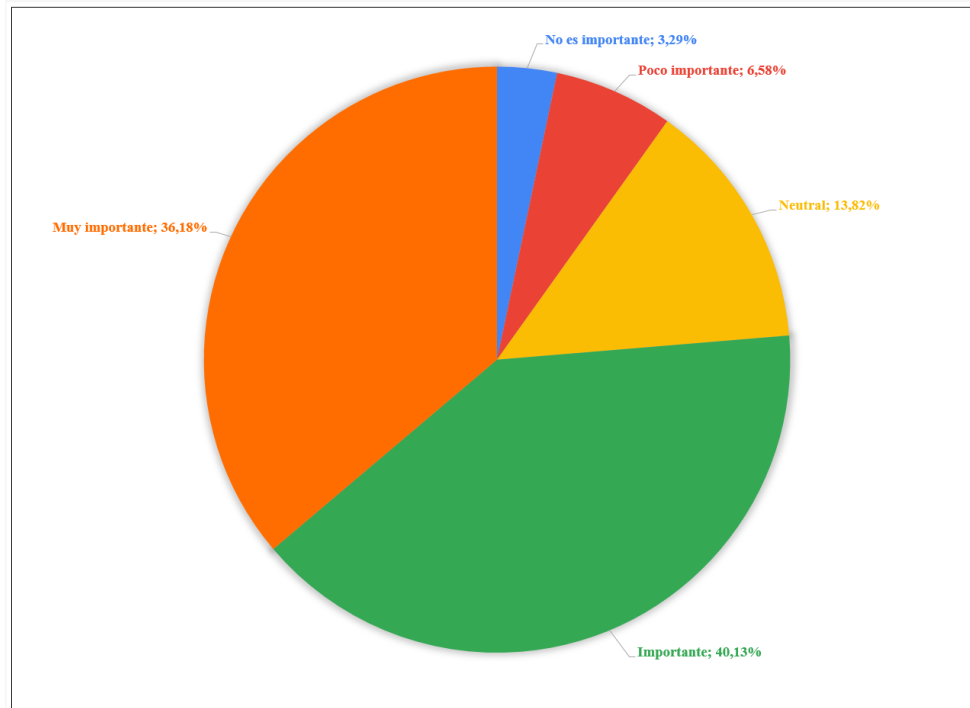


Figura 10. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión finanzas
Elaboración propia resultados software SPSS.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Esta dimensión tiene en cuenta los siguientes factores de innovación: Tamaño del Hotel (F4), Perfil del Administrador o Gerente (F6), Perfil de cargo (F7), Capacitación (F8), Tiempo (F9), Cultura organizacional (F10) y Servicio al cliente (F11). Ver *Tabla 26*.

Tabla 26. Valores de los factores dimensión cultura organizacional, según la escala Likert

No.	Hotel	F04	F06	F07	F08	F09	F10	F11	Valor por Hotel
1	Hotel Shaday	3	5	5	5	4	5	5	32
2	Hotel Alamo	4	5	5	5	5	5	5	34
3	Hotel San Andrés real	5	4	5	4	5	4	5	32
4	Nuevo Marazul	4	4	4	4	4	4	5	29
5	La Nueva Esperanza	4	5	5	5	5	3	3	30
6	Hotel Esplendor	3	4	4	4	5	4	5	29
7	Hotel La Puerta del Sol	3	3	4	4	3	5	4	26
8	Turista Real	3	4	4	3	4	4	4	26
9	Hotel Alessio	5	4	4	5	4	4	5	31
10	Hotel El León Dorado	5	5	5	5	5	5	5	35
11	Hotel El Sueño	4	4	5	5	4	5	4	31
12	Hotel Ruitoque Bucaramanga	3	4	4	4	4	4	5	28
13	La Roca Azul	1	3	3	1	2	2	3	15
14	Hotel Bucaramanga Real	3	4	4	4	5	4	4	28
15	Hotel Tachiras	5	4	5	5	5	4	5	33
16	Hotel La Vega	3	5	5	5	5	5	5	33

Tabla 26. (Continuación)

17	Hotel Guarigua Plaza	3	5	4	4	4	4	5	29
18	Hospedaje Gladys	5	5	4	4	4	5	5	32
19	Hotel Capital Bucaramanga	4	4	3	3	4	4	4	26
20	Hotel El Rubí	3	4	3	4	4	3	4	25
21	Hotel Granada	5	5	5	5	4	5	5	34
22	El Gran Marques	2	2	2	2	2	2	2	14
23	Sol y Luna Llena	2	2	2	2	2	2	2	14
24	Hotel California	4	5	4	4	4	3	5	29
25	Hotel Fortuna Real	3	5	5	4	3	4	5	29
26	Hotel Majestic	5	4	4	5	4	3	4	29
27	Hotel Morgan	4	5	5	5	5	5	5	34
28	Hotel Piedra Guane	4	4	4	4	4	4	5	29
29	Hotel La Hormiga	3	5	5	5	4	5	5	32
30	Hotel Florida Número Uno	3	4	4	4	4	4	4	27
31	Hotel Oviedo Real	4	4	4	5	4	2	5	28
32	Hotel Príncipe	4	5	4	5	5	5	5	33
33	Hotel Buena Vista	4	3	5	3	4	3	5	27
34	Hotel Los Magueyes	4	4	5	5	4	4	5	31
35	Hotel Mi Recuerdo	3	4	4	4	3	3	4	25
36	Hotel Palmera Real	5	4	5	5	5	4	5	33
37	Valle De Beraca	4	5	4	4	4	4	5	30
38	Hotel Buena Vista Express	3	4	4	3	4	3	5	26
Valor por factor		139	159	160	157	154	148	171	

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

En la Tabla 26, la dimensión *CULTURA ORGANIZACIONAL* es evaluada como “Poco importante” para los administradores o gerentes de los hoteles La Roca Azul, El gran Márquez y Sol y Luna Llena, no obstante, para el 79.32% de los encuestados es una dimensión “Importante o Muy importante”; para el 7.14% no representa ninguna importancia o es muy poca, así se refleja en la Tabla 27 y el gráfico de frecuencias de importancia de estos factores.

Tabla 27. Valores de las frecuencias dimensión cultura organizacional, según escala Likert

Valor	Elemento	F04	F06	F07	F08	F09	F10	F11	Total, elementos	Porcentaje elementos
									Likert	Likert
1	No es importante	1	0	0	1	0	0	0	2	0.75%
2	Poco importante	2	2	2	2	3	4	2	17	6.39%
3	Neutral	14	3	3	4	3	7	2	36	13.53%
4	Importante	13	19	18	15	21	16	9	111	41.73%
5	Muy importante	8	14	15	16	11	11	25	100	37.59%
TOTAL									266	100.00%

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

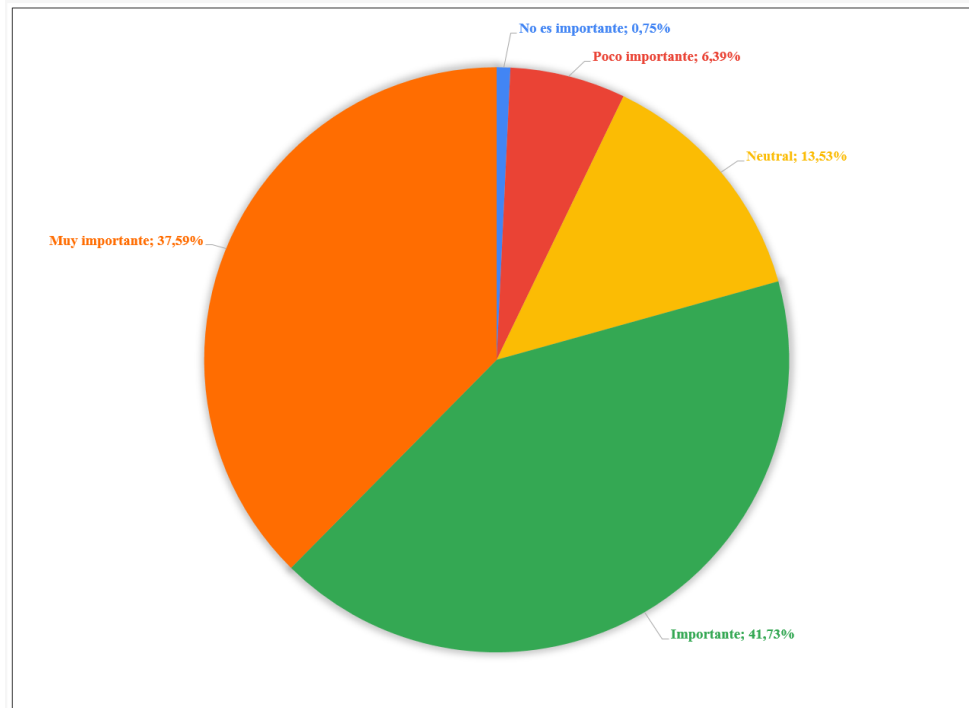


Figura 11. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

- **SOSTENIBILIDAD:** Esta dimensión tiene en cuenta los siguientes factores de innovación: Tecnología (F13), Medio ambiente (F15) y Responsabilidad social empresarial (16). Ver

Tabla 28

Tabla 28. Valores de los factores de la dimensión sostenibilidad, según la escala Likert

No.	Hotel	F13	F15	F16	Valor por Hotel
1	Hotel Shaday	5	5	5	15
2	Hotel Alamo	5	5	5	15
3	Hotel San Andrés real	4	5	4	13
4	Nuevo Marazul	5	4	4	13
5	La Nueva Esperanza	4	3	3	10
6	Hotel Esplendor	5	5	4	14
7	Hotel La Puerta del Sol	4	5	4	13
8	Turista Real	4	4	3	11
9	Hotel Alessio	5	5	5	15
10	Hotel El León Dorado	5	5	5	15
11	Hotel El Sueño	4	4	5	13
12	Hotel Ruitoque Bucaramanga	5	5	5	15

Tabla 28. (Continuación)

13	La Roca Azul	3	4	3	10
14	Hotel Bucaramanga Real	4	4	3	11
15	Hotel Tachiras	5	4	4	13
16	Hotel La Vega	4	4	4	12
17	Hotel Guarigua Plaza	4	5	4	13
18	Hospedaje Gladys	5	4	1	10
19	Hotel Capital Bucaramanga	4	4	4	12
20	Hotel El Rubí	4	4	3	11
21	Hotel Granada	5	5	5	15
22	El Gran Marques	2	2	2	6
23	Sol y Luna Llena	2	2	2	6
24	Hotel California	5	4	3	12
25	Hotel Fortuna Real	5	5	5	15
26	Hotel Majestic	5	4	4	13
27	Hotel Morgan	5	5	3	13
28	Hotel Piedra Guane	5	4	4	13
29	Hotel La Hormiga	5	5	5	15
30	Hotel Florida Número Uno	4	4	4	12
31	Hotel Oviedo Real	3	5	4	12
32	Hotel Príncipe	5	5	3	13
33	Hotel Buena Vista	4	4	4	12
34	Hotel Los Magueyes	5	5	4	14
35	Hotel Mi Recuerdo	4	4	3	11
36	Hotel Palmera Real	5	5	4	14
37	Valle De Beraca	4	5	4	13
38	Hotel Buena Vista Express	5	5	4	14
Valor por factor		166	166	145	

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

En la Tabla 28, *SOSTENIBILIDAD* es una dimensión evaluada como “Poco importante” para los administradores o gerentes de los hoteles El gran Márquez y Sol y Luna Llena, sin embargo, para el 83.33% de los encuestados es una dimensión “Importante o Muy importante”, como lo muestra la

Tabla 29 y el gráfico de frecuencias de importancia de estos factores. Ver Figura 12.

Tabla 29. Valores de los factores de la dimensión sostenibilidad, según la escala Likert

Valor	Elemento	F01	F02	F14	Total, elementos Likert	Porcentaje elementos Likert
1	No es importante	0	0	1	1	0.88%
2	Poco importante	2	2	2	6	5.26%
3	Neutral	2	1	9	12	10.53%
4	Importante	14	16	17	47	41.23%
5	Muy importante	20	19	9	48	42.11%
TOTAL					114	100.00%

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

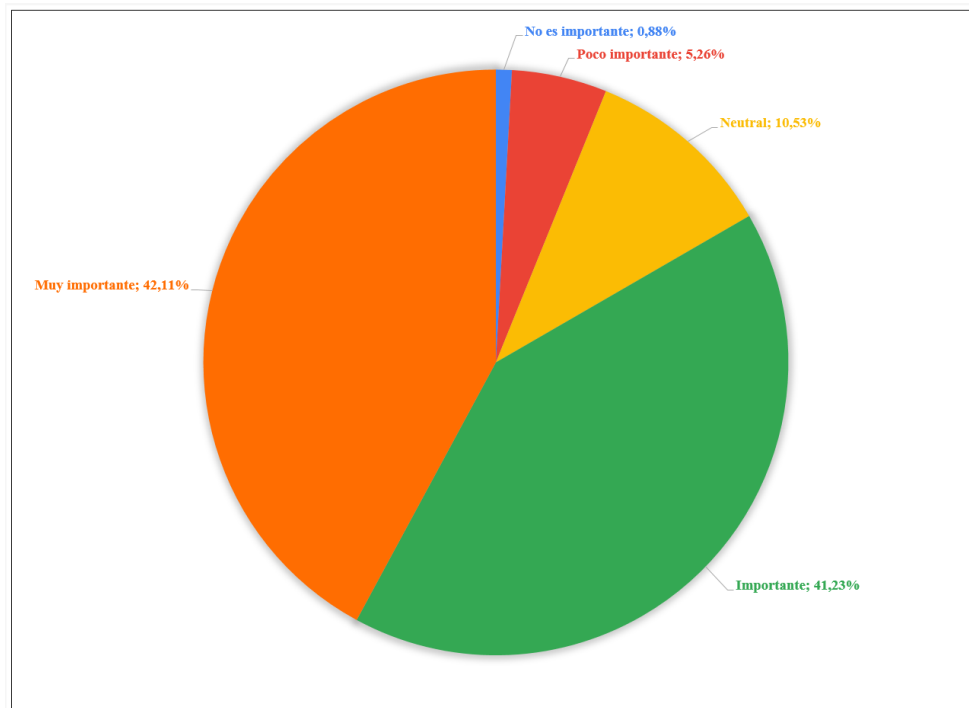


Figura 12. Frecuencia de respuesta de los factores de la dimensión sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

Después de presentar los resultados de cada una de las dimensiones, se procedió a agrupar el comportamiento de todos los factores representados en las cuatro dimensiones, por medio de un gráfico radial, con lo cual se obtuvo el resultado de la Figura 13.

La Figura 13, muestra el grado de importancia que los hoteles le dieron a los factores de innovación agrupados en las cuatro dimensiones establecidas. Se observa que todas las dimensiones se encuentran en el quintil 4 con nivel “Importante”, y muestra un equilibrio reflejado en un diamante casi perfecto. Así entonces, los gerentes y/o administradores de estos establecimientos perciben en forma general una importancia relativamente igual para estas 4 áreas, a la hora de desarrollar la actividad de innovación.

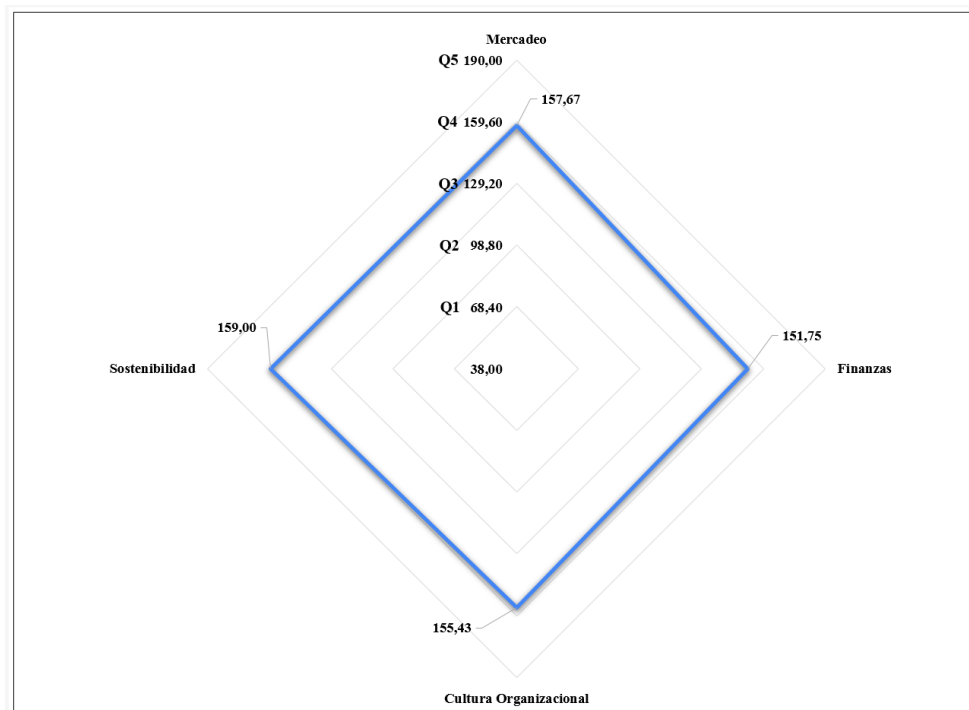


Figura 13. Valor dimensión factores de innovación sector hotelero de Bucaramanga
Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

4.2.3.3 Análisis de correlaciones. Para complementar el análisis descriptivo de la sección anterior, se realizó la prueba no paramétrica denominada correlación de Spearman (Rho) con el

objetivo de medir la magnitud y dirección de la asociación entre los factores evaluados en la encuesta y la variable de la Innovación; para ello se estableció un nivel de significancia estadística del 0.05 (p-valor) y los resultados fueron calculados mediante el software SPSS.

De acuerdo con lo anterior, en la Tabla 30, se presentan los principales factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga, y se da cumplimiento al segundo objetivo de esta investigación. Adicionalmente en la Figura 14 se aprecia la correlación de cada uno de los factores con respecto a la variable innovación, se inserta la línea de tendencia y se resalta el factor menos valorado por los hoteles (F17).

Tabla 30. *Correlación de los factores de innovación con la variable de Innovación*

Factores de innovación	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17
Valor por factor	152	161	147	139	161	159	160	157	154	148	171	153	166	160	166	145	146
Quintiles	Q4	Q5	Q4	Q4	Q5	Q4	Q5	Q4	Q4	Q4	Q5	Q4	Q5	Q5	Q5	Q4	Q4
Correlación	0,585	0,638	0,442	0,458	0,754	0,501	0,682	0,736	0,465	0,617	0,707	0,662	0,625	0,735	0,621	0,560	0,145
P-valor	1,140E-04	1,626E-05	5,490E-03	3,850E-03	4,569E-08	1,354E-03	2,386E-06	1,412E-07	3,295E-03	3,648E-05	6,833E-07	6,091E-06	2,781E-05	1,500E-07	3,178E-05	2,582E-04	3,853E-01
Media de los altos	4,78	4,89	4,56	4,33	4,89	4,67	4,78	5,00	4,56	4,67	5,00	4,78	5,00	4,89	4,89	4,33	4,11
Media de los bajos	3	3,3	2,8	2,9	3	3,5	3,5	3,1	3,5	3	3,5	3,1	3,5	3,4	3,5	3	3,8
Diferencia de medias	1,78	1,59	1,76	1,43	1,89	1,17	1,28	1,90	1,06	1,67	1,50	1,68	1,50	1,49	1,39	1,33	0,31

Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

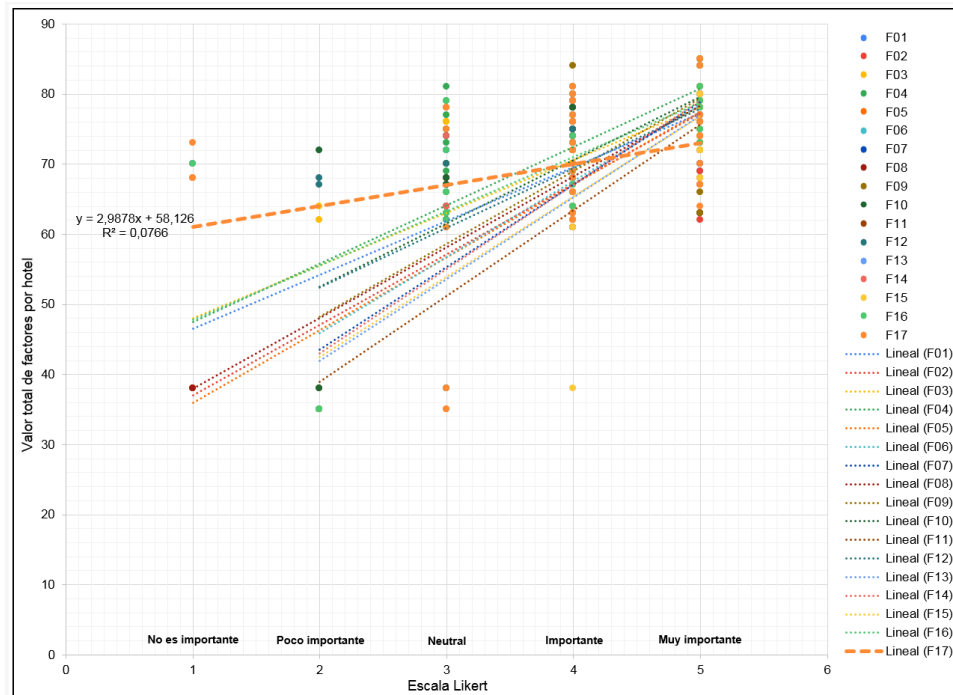


Figura 14. Correlación de cada uno de los factores versus la variable innovación
Fuente: Elaboración propia resultados software SPSS.

Para el análisis de los resultados presentados anteriormente, se seleccionan aquellos factores que cuenten con un coeficiente de correlación mayor a 0.7, lo que indica una relación positiva muy fuerte entre las dos variables estudiadas (factores e innovación), y que presenten significancia estadística, es decir, un p-valor menor a 0.05. Con las premisas anteriores, se pueden identificar los cuatro principales factores que inciden en la actividad innovadora de los hoteles en cuestión (ver figura 15).

- **FACTOR 5 – Capacidad de Inversión:** Flujo de dinero destinado a una actividad de la cual se espera un beneficio futuro. Este factor presenta una correlación fuerte de 0.754 y un p-valor que indica significancia estadística.
- **FACTOR 8 – Capacitación: Preparación del talento humano.** Este factor presenta una correlación fuerte de 0.736 y un p-valor que indica significancia estadística.

- **FACTOR 11 – Servicio al cliente:** Forma en que se relaciona la empresa con su cliente.

Este factor presenta una correlación fuerte de 0.707 y un p-valor que indica significancia estadística.

- **FACTOR 14 – Mercadeo:** Estrategia para identificar las necesidades del mercado; estrategia para vender un producto o servicio hotelero a su cliente objetivo. Este factor presenta una correlación fuerte de 0.735 y un p-valor que indica significancia estadística.

Los resultados anteriores de igual manera corresponden con lo obtenido en la distribución de los quintiles, pues los factores 5, 8, 11 y 14 se encuentran ubicados en el quinto quintil. Así mismo, las diferencias de las medias de casi todos los factores seleccionados tienen un valor mayor, lo que valida la correspondencia de la alta correlación de estos. Lo anterior, ratifica la selección de estos factores y no deja una elección a priori de los factores de mayor relevancia en el instrumento aplicado.

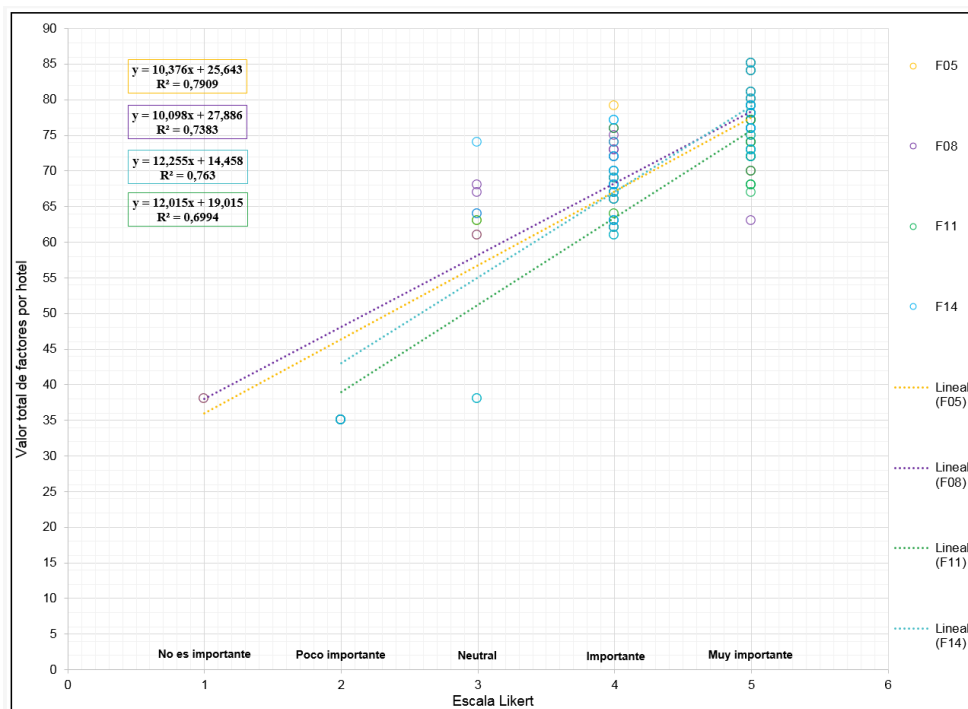


Figura 15. Correlación factores más significativos versus la variable innovación

Lo anterior permite, determinar, por ejemplo, la importancia de la capacidad de inversión a la hora de innovar en el sector hotelero o la importancia del servicio al cliente.

Para seguir el rigor estadístico a continuación se realiza la interpretación de los factores seleccionados:

- Se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, fuerte y directamente proporcional, entre la **capacidad de inversión** y el proceso innovador, en los hoteles Mipymes de Bucaramanga ($Rho = 0.7542, p < 0.05$).
- Se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, fuerte y directamente proporcional, entre la **capacitación del talento humano** operativo y el proceso innovador, en los hoteles Mipymes de Bucaramanga ($Rho = 0.7358, p < 0.05$).
- Se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, fuerte y directamente proporcional, entre el **servicio al cliente** y el proceso innovador, en los hoteles Mipymes de Bucaramanga ($Rho = 0.7074, p < 0.05$).
- Se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, fuerte y directamente proporcional, entre el **mercadeo** y el proceso innovador, en los hoteles Mipymes de Bucaramanga ($Rho = 0.7348, p < 0.05$).

4.3 Discusión de los resultados.

Esta investigación tuvo como primer objetivo identificar de acuerdo con la literatura cuáles factores de innovación inciden en el desarrollo de productos o servicios en hoteles Mipymes de Bucaramanga, para después, contextualizar estos factores de innovación con la realidad actual del sector hotelero de la ciudad.

En la primera parte de este estudio se realizaron entrevistas a un grupo de expertos que permitieron llevar a un contexto actual los factores investigados sobre la innovación en hoteles. Mediante el análisis de las entrevistas y con el apoyo del software ATLAS TI se lograron establecer los factores de innovación que a la postre formarían parte del cuestionario realizado a los gerentes, administradores o propietarios de 38 establecimientos hoteleros. Es así como se da cumplimiento al primer objetivo del presente estudio. En el análisis cualitativo se logró establecer los siguientes factores de innovación. Ver Tabla 31.

Tabla 31. *Factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga*

No.	Factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga
1	Diferenciación.
2	Cliente objetivo.
3	Normativas o políticas del Gobierno.
4	Tamaño del Hotel.
5	Capacidad de inversión.
6	Perfil del Administrador o Gerente.
7	Perfil de cargo.
8	Capacitación.
9	Tiempo.
10	Cultura organizacional.
11	Servicio al cliente.
12	Infraestructura.
13	Tecnología.
14	Mercadeo.
15	Medio ambiente.
16	Responsabilidad social empresarial.
17	Rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

De modo similar, algunos estudios coinciden con los factores identificados en la tabla 31 de esta investigación. Es entendible que no todos los factores de innovación identificados en el presente estudio coincidan con otras investigaciones, ya que las condiciones de cultura,

geografía, socio-económicas, políticas, idiosincrasia, entre otras, varía entre las diferentes naciones en que se realizan los estudios. Sin embargo, se presenta en el siguiente cuadro las similitudes de los factores identificados en esta investigación con las más relevantes encontradas en la literatura.

Tabla 32. *Estudios que relacionan factores de innovación sector hotelero en el mundo*

No.	Investigación	Lituania Župerkienė, Župerka, & Austienė, (2016).	Alemania Ottenbacher y Gnoth (2005).	España Orfila-Sintes y Mattsson (2009).
1	Diferenciación		Capacidad de respuesta del mercado	Impulsores del mercado
2	Cliente objetivo		Selección del mercado	Competencias de los clientes
3	Normativas o políticas del Gobierno	Político - legal		
4	Tamaño del Hotel			
5	Capacidad de inversión	Recursos		
6	Perfil del Administrador o Gerente			
7	Perfil de cargo		Empoderamiento	
8	Capacitación	Personal	Formación de empleados	
9	Tiempo			
10	Cultura organizacional	Cultura Organizacional	Gestión estratégica de recursos humanos. Compromiso del empleado	
11	Servicio al cliente			Competencias del proveedor de servicios
12	Infraestructura			
13	Tecnología	Tecnológico		
14	Mercadeo	Marketing	Sinergia de marketing	
15	Medio ambiente	Ecológico		
16	Responsabilidad empresarial	Social		
17	Rentabilidad			
18		Económico		
19		Información		
20			Evaluación basada en el comportamiento	
21			Calidad tangible	

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 32, muestra que 12 de los 17 factores de innovación que se estudiaron, están relacionados con por lo menos uno de los estudios realizados en otros países como España, Alemania y Lituania.

En la segunda parte de este estudio (Análisis cuantitativo) se logró determinar por medio de los datos obtenidos de la encuesta y la prueba no paramétrica denominada correlación de Spearman (Rho), analizada con el software SPSS, los principales factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga, lo cual da cumplimiento al objetivo No. 2.

Es así como se determinó los cuatro principales factores de innovación, como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33. *Principales factores de innovación sector hotelero Mipymes de Bucaramanga*

No.	FACTOR	DIMENSIÓN
5	Capacidad de inversión	Finanzas
8	Capacitación	Cultura Organizacional
11	Servicio al cliente	Cultura Organizacional
14	Mercadeo	Mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Capacidad de inversión

La capacidad de inversión se presenta en este estudio como un factor muy importante en la actividad innovadora de los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Este factor, también mencionado por Župerkienė, Župerka, & Austienė, (2016), es evaluado como determinante; los autores mencionan que la evaluación de la situación económica de la empresa influye en la implementación de la Innovación, así como los recursos financieros o capital financiero con que se dispongan para el desarrollo de la misma.

4.3.2 Capacitación del talento humano.

La capacitación del talento humano es un factor importante que influye en la actividad Innovadora de los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Así también lo reconocen Župerkienė, Župerka, & Austienė, (2016) quienes mencionan que el conocimiento con que cuenta el empleado junto con la información tecnológica son los factores más importantes que influyen en el desarrollo y la implementación de innovaciones. El entrenamiento y las capacitaciones constantes del talento humano redundan en la prestación de un servicio de alta calidad.

Por lo tanto, la capacitación de los empleados es un factor de éxito que implica la actualización del conocimiento, desarrollo de nuevas habilidades, mejoramiento de la conducta y comportamiento de ese primer contacto con el cliente. Esto es respaldado por Ottenbacher y Gnoth (2005), quienes en su estudio logran establecer la importancia de la capacitación de los empleados como un factor crucial en el desarrollo de la Innovación en los hoteles de Alemania. En palabras del autor los empleados son visto como una ventaja competitiva y no como un factor de costo.

4.3.3 Servicio al cliente

El Servicio al Cliente se presenta en este estudio como un factor muy importante en la actividad innovadora de los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Está estrechamente relacionado con el conocimiento que se tenga del cliente, pues sería difícil desarrollar innovaciones exitosas si no se conoce la demanda o el tipo de cliente al cual se dirige. A la postre toda innovación debe satisfacer las necesidades del consumidor.

En este sentido, la investigación de Orfila-Sintes y Mattsson (2009), en hoteles de España, resalta cómo el comportamiento de los clientes, tales como: motivos de viaje (tipo de turismo),

gustos en la alimentación, tipo de reserva (directa o con agentes turísticos) y tipo de alojamiento, afecta la actividad innovadora de los hoteles.

Así mismo, en su estudio, Župerkienė, Župerka, & Austienė, (2016) en Hoteles de Lituania, concluyen que el comportamiento del consumidor tiene una influencia significativa en el desarrollo de la Innovación, sugieren que el 66.7% de los propietarios de hoteles hacen innovaciones motivadas por los clientes.

4.3.4 Mercadeo

Por último, se identificó el Mercadeo como un factor importante que influye en la actividad innovadora de los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Este factor está ligado intrínsecamente a la identificación de las necesidades de cliente. Lo anterior se respalda también con los resultados de la investigación realizada a hoteles de Taiwán por los autores Chia-Hui & Wan-Yu (2013), en donde se identificó la orientación al mercado como un factor destacado para la innovación en hoteles de las ciudades de Taipei, Taichung y Kaohsiung. Para Ottenbacher y Gnoth (2005), la selección del mercado resulta ser el factor más importante en determinar el éxito de desarrollar nuevos servicios en los hoteles de Alemania.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Contextualizados los factores encontrados en la literatura, por medio de un grupo de expertos y un instrumento de medición (encuesta tipo likert), se logró identificar los siguientes

diez y siete (17) factores que contribuyen en la actividad innovadora de los hoteles Mipymes de Bucaramanga: Diferenciación, cliente objetivo, Normativas o políticas del Gobierno, Tamaño del Hotel, Capacidad de inversión, Perfil del Administrador o Gerente, Perfil de cargo, Capacitación, Tiempo, Cultura organizacional, Servicio al cliente, Infraestructura, Tecnología, Mercadeo, Medio ambiente, Responsabilidad social empresarial y Rentabilidad.

- Esta investigación señaló cuatro (4) dimensiones representativas en las que se agruparon los 17 factores de innovación identificados: Mercadeo, Finanzas, Cultura Organizacional y Sostenibilidad. Dichas dimensiones se encuentran en el quintil 4 con nivel “Importante”, y muestran un equilibrio reflejado en un diamante, demostrando la coherencia en el agrupamiento de factores (ver figura 13). Adicionalmente se resalta el hecho de que estas dimensiones son muy similares a las señaladas en los estudios de De Brentani y Cooper (1992), y Montoya-Weiss y Calantone (1994).

- Mediante los datos obtenidos de la encuesta y la prueba no paramétrica denominada correlación de Spearman (Rho), analizada con el software SPSS, se logró definir los cuatro (4) principales factores de innovación que inciden en el desarrollo de productos y/o servicios en los hoteles Mipymes de Bucaramanga. Estos fueron: Capacidad de inversión, Capacitación del talento humano, Servicio al cliente y Mercadeo.

- En cuanto a los factores definidos en este estudio se puede decir que la capacitación, entrenamiento y desarrollo del talento humano incide directamente en la capacidad de innovar, e influyen en el servicio al cliente. A su vez el conocimiento del consumidor se convierte en un eje importantísimo para el desarrollo de la innovación en el sector hotelero, toda vez que permite plantear estrategias de mercadeo que sumen competitividad a la empresa, y ésta se vea favorecida en el porcentaje de ocupación. Lo anterior redunda en la rentabilidad del negocio, que

a la postre es un factor que en la dirección del establecimiento posibilita la capacidad de invertir en innovación

5.2 Limitaciones de la investigación

La principal limitante al realizar esta investigación se presentó por la poca disposición de los dueños, gerentes y/o administradores de los hoteles en el suministro de información, estos aducen motivos de falta de tiempo para atender la encuesta, seguridad y/o privacidad del negocio, sin tener en cuenta que las preguntas estaban relacionadas exclusivamente con aspectos de innovación. Cabe la pena informar que esta restricción fue más notoria en hoteles con mayor número de habitaciones (24% de los encuestados).

Por otra parte, algunos de los establecimientos registrados en la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga no eran propiamente hoteles sino residencias, otros, a pesar de estar registrados en Bucaramanga funcionaban en otras ciudades como Pamplona o Zapatoca.

5.3 Futuras líneas de investigación

El turismo es un sector que se ha fortalecido por las normativas de los últimos gobiernos, no solamente con el fin de promover esta actividad sino también para incentivar las inversiones en los diferentes tipos de negocios y alojamientos. Las políticas de promoción a nivel nacional e internacional también acompañan todo este tema o marco normativo, estas alimentan la nueva tendencia hacia la economía naranja y la inclusión del turismo como nuevo petróleo en Colombia.

Es así como este proyecto sugiere investigar otros temas complementarios como las nuevas tendencias o demandas de los consumidores de servicios y productos hoteleros, así mismo evaluar el turismo empresarial y de ocio.

5.4 Recomendaciones

- Si bien en la encuesta realizada no se preguntó sobre el nivel de estudio de los propietarios, gerentes y/o administradores de los hoteles, se pudo percibir que los negocios son dirigidos por personas con poco nivel de estudio, pero con vasta experiencia en el sector hotelero. Es de suponer que en la medida en que se profesionalice la dirección de estos establecimientos se tendrán empresas más competitivas, rentables y perdurables en el tiempo, así mismo se espera que la actividad de innovación se evidencie de mejor forma.
- En el presente estudio no se determinó la cantidad de hoteles agremiados a COTELCO u otra Organización que agrupe los hoteles a nivel de ciudad, municipio o nación. Sin embargo, se resalta el punto de vista de los expertos, en donde todos coincidieron en afirmar que no hay una unión del sector que les permita crecer y ser más competitivos.
- De acuerdo con lo expuesto por el grupo de expertos es importante que desde los gobiernos municipales y departamentales se cree una conciencia y las condiciones en infraestructura para vender a Bucaramanga como un destino turístico/empresarial que permita consolidar el sector a nivel nacional.
- Esta investigación permitió realizar un análisis individual de los hoteles, en relación con el grado de importancia que los administradores o gerentes dieron a los 17 factores encuestados

como impulsores de la actividad innovadora. Esta identificación también permite tomar una nueva estrategia para mejorar la experiencia de innovación en los diferentes establecimientos.

Referencias Bibliográficas

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del Servicio*. Colombia: Legis Editores.
- Albrecht, K., & Bradford, L. (1997). *La excelencia en el servicio*. Bogotá: 3R.
- Albrecht, K., & Ron, Z. (2000). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: 3R Editores.
- Aleman, F. (2006). Importancia de las Mipymes en las aglomeraciones empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. *Facultad de Ciencias Economicas*, XIV(1), 137-186.
- Alfaro, M. (2004). *Temas claves en Marketing Relacional*. España: Mc Graw Hill.
- ALVARADO RAMÍREZ, K., & PUMISACHO ÁLVARO, V. (2015). IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. . *Revista Sotavento MBA*, 27-33.
- Aponte Figueroa, G. M. (2016). GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE PATENTES. *Negotium*, 42-68.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio Empírico en la Pyme. *Cuadernos de Gestión*, 49-63.
- Arancibia Carvaja, S., Donoso Pérez, M., Venegas Cabello, R., & Cárdenas Espinosa, C. (2015). Identifying Key Factors Affecting Culture of Innovation: a Case Study of Chilean Medium Mining Sector. *Journal of technology management & innovation*, 132-145.
- Araujo, L., & Alice, J. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 219-239.
- Arroyo, C., & Lorza, V. (2010). *Gestión de la Calidad del servicio al cliente en las empresas del centro de Cali*. Tesis, Universidad San Buenaventura, Cali.
- Benavides, Ó. (2004). LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DESDE UNA PERSPECTIVA EVOLUTIVA. *Cuadernos de economía*, 49-70.
- Benito-Hernández, S., Platero-Jaime, M., & Rodríguez-Duarte, A. (2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los. *Universia Business Review*, 104-121.

- Cámara de Comercio. (2013). *Sin tramites*. Obtenido de Compite 360: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/nuecon2013.htm>
- Cámara de Comercio. (2013). *Sin Tramites*. Recuperado el 03 de 02 de 2014, de Compite 360: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/hotel2013.htm>
- Cámara de Comercio. (2013). *Sin Tramites- Indicadores de Santander*. Obtenido de Compite 360: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/nuecon2013.htm>
- Cámara de Comercio. (2013). *Sin Tramites- Indicadores de Santander*. Obtenido de Compite 360: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/nuecon2013.htm>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2012). *Sin tramites*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de Sin tramites: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/nuecon2012.htm>
- Camargo, L. C. (2010). LA GESTIÓN DE CALIDAD COMO INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA. *Revista EAN*, 22-41.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Cantillo Guerrero, E. (2013). Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. . *Revista EAN*, 140-151.
- Castellanos, O., Fúquene, A., & Ramírez, D. (2011). Recuperado el 10 de 12 de 2013, de Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación: http://www.bdigital.unal.edu.co/3564/1/ANALISIS_DE_TENDENCIAS_MAYO_7.pdf
- Chia-Hui, H., & Wan-Yu, C. (2013). Key success factor in service innovation of hotel enterprises in Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 725-732.
- Chorn, N. (1991). *Total Quality Management: Panacea o Pitfall?* (Vol. 21). International Journal Physical of Distribution and Logistics Management.
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de Definiciones del Concepto «Innovación» Realizadas por Autores Relevantes: Diseño Híbrido Actualizado del Concepto. *Revista de ingeniería de Organización: Dirección y Organización*, 34-98.

- Cilleruelo, E. (2007). COMPENDIO DE DEFINICIONES DEL CONCEPTO«INNOVACIÓN» REALIZADAS POR AUTORES RELEVANTES:DISEÑO HÍBRIDO ACTUALIZADO DEL CONCEPTO. *Dirección y Organización*, 34-98.
- Clavijo, S., Vera, A., & Pinilla, M. (2011). Dinamica del Sector Turismo en Colombia. *Centro de Estudios Economicos*, 2.
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (Octubre de 2007). Aproximación teorica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Técnica administrativa*, 6(4).
- Colombia Travel. (2013). *Colombia Travel*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de Destino Turísticos de Colombia: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino>
- Colombia Travel. (s.f.). *Colombia Travel*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de Destino Turísticos de Colombia: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino>
- Contreras Olivero, D., & Martinez, G. M. (2017). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga -Santander, Colombia-. *Revista EAN*, 15-30.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1 de Septiembre de 1987). *Wiley online Library*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2018, de Wiley online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.430169>
- COTELCO. (2009). *norma técnica NTSH sectorial Colombiana 006 del 2009-08-27*. Bogotá: ICONTEC.
- Cristobal, E. (2002). *Conceptualización de la Calida de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual*. Tesis Doctoral, Universidad de Leida.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 1154-1191.
- Cuellar, M. (2009). *RURASERV: Un instrumento de medición de la calidad de servicio en alojmientos rurales con autenticidad rural*. . Tesis de Maestría.
- da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 67-74.

- Damian, I. E., & Suárez–Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Intangible Capital*, 147-165.
- Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston, Massachusetts: EBSCO Publishing - NetLibrary.
- David, F. (s.f.). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- De Brentani, U., & Cooper, R. (1992). Developing Successful New Financial Services for Businesses. *Industrial Marketing Management*, 231-241.
- de la Paz Hernández Girón, J., Domínguez Hernández, M. L., & de Ita Castillo, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento & Gestión*, 161-177.
- de Oliveira Menezes, V. (2016). Eco-Innovation in Global Hotel Chains: Designs, Barriers, Incentives and Motivations. *BBR Brazilian Business Review*, 128.
- de Oliveira Menezes, V., & Kindl da Cunha, S. (2016). Eco-Innovation in Global Hotel Chains: Designs, Barriers, Incentives and Motivations. *Brazilian Business Review*.
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Thought Theory Development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Montes Hincapié, J. M., & Rodríguez Torres, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*.
- Delgado Cruz, A., VARGAS MARTÍNEZ, E., RODRÍGUEZ TORRES, F., & MONTES HINCAPIÉ, J. (2018). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES. . *Ad-minister.*, 5-28.
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid : Diaz de Santos.
- den Hertog, P., Van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 490-514.
- Dopaso Rodríguez, M. (2012). Medición de la gestión de la tecnología y la innovación con enfoque de procesos en el Hotel "Villa Cuba Resort". *Retos Turísticos*, 20-22.
- Drucker, P. (1985). *LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR*. Edhasa.

- Duque, E. (Ene- Jun de 2005). Revisión del Concepto de Calidad de Servicios y sus modelos de Medición. *INNOVA. Ciencias Administrativas y sociales*, 25, 64-80.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1993). *Servucción. El Marketing de Servicios*. Madrid: Mc Graw Hill.
- EIO, E. (2007). *La innovación como herramienta de transformación empresarial*. Fundación EOI.
- El Colombiano. (28 de 1 de 2014). *Cotelco y Sena firman acuerdo para formación en hotelería*. (L. V. Restrepo, Productor) Recuperado el 28 de 2 de 2014, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cotelco_y_sena_firman_acuerdo_para_formacion_en_hoteleria/cotelco_y_sena_firman_acuerdo_para_formacion_en_hoteleria.asp
- Elizagarate, F., Larragaña, J. M., & Rio, R. M. (2010). ISO 9001: 2008 y la Investigación de la Satisfacción del Cliente. *XVI Congreso de Ingeniería de Organización*, (pág. 1237).
- Entrepreneur. (2018). Innovación y tendencias tecnológicas llegan al Foro Telcel Empresas 2018. *Entrepreneur Mexico.*, 47-47.
- Escauriaza, M. J., Tintoré Subirana, J., & Torres Torres, X. (2001). Innovación en el sector turístico balear. Análisis prospectivo de tecnologías. *COTEC*, 3-42.
- Falces, C., Sierra, B., Becerra, A., & Briñol, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos* , 139, 93-108.
- Feria, M., Rodríguez, M., & Herrera, S. (2012). Las pymes del Clúster mueblero de Aguascalientes y los desafíos de la innovación y competitividad empresarial. *Administración y Organizaciones*, 11-28.
- Ferreira Simmonds, J., Hernández Palma, H., & Alvarino Cruz, C. (2016). Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema. *Journal of Engineering & Technology* , 62-70.
- Figueroa, C., Gonzalez, L., & Talón, P. (2007). La Nueva Realidad del Sector Hotelero Español. 2.
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*.

- Freeman, C., & Soete, L. (1997). The Economics of Industrial Innovation. En C. Freeman, & L. Soete, *The Economics of Industrial Innovation* (págs. 1-37). London and New York: Routledge.
- Frizzo, P., & Gomes, G. (2017). INFLUENCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DE LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR VINÍCOLA. *Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE)*, 35-50.
- Gadotti, S., & Abreu, A. (2008). La medición de la Calidad de Servicio: Una Aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.
- Gadotti, S., & Abreu, A. (2009). La medición de la Calidad de Servicio: Una Aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.
- Galan, M., & Garcia, D. (1999). *El Cliente: Un reto para la Pyme en su camino hacia la calidad*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012
- García, E. (2001). *Calidad del Servicio en los hoteles de sol y playa*. . (Síntesis, Ed.) Madrid.
- Garvin, D. (1998). *Managing Quality: The strategy and competitive Edge* Nuev York: Free Press.
- Getty, J., & Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perception of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18 (2), 75-96.
- González Peyro, I., Torres Nájera, J., & Sifuentes Garcia, G. (2012). USO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE DURANGO. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 1-15.
- González, D. (2008). *Gestión del Servicio al Cliente en una Empresa de Suministros Hoteleros*. Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga.
- González, J., & Méndez, S. (2010). *Desarrollo de un Modelo de Gestión de Servicio al Cliente para el Restaurante la Cazuela*. Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Edición Diaz de Santos.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 235-245.

- Hernández Girón, J. d., Domínguez Hernández, M. L., & Caballero Caballero, M. (30 de 06 de 2005). *Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de SCIELO: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182005000200002&script=sci_arttext&tlng=en
- Hernández León, R., Cadena Badilla, J. M., Vega Robles, R. A., Nuño de la Parra, J. P., & Cruz Vázquez, M. (2016). REQUERIMIENTOS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS. *Revista Ingeniería Industrial*, 295-308.
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. . *Información Tecnológica*, 15-22.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Managemen*, 465–474.
- Hofstede , G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 15-21.
- Hoyos, R. (13 de Diciembre de 2009). La auditoria del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito". *Revista Colombiana de Marketing*, 8(13), 35-41.
- Ibarra, T. (2004). *La calidad en el Servicio al cliente como Estrategia Competitiva En los dos Principales Hoteles de la Ciudad de Cúcuta*. Instituto Politecnico Nacional , Maestría en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turisticas.
- Instituto Tecnológico hotelero. (2013). *Innovación en el sector hotelero*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- ISO. (31 de octubre de 2012). *ISO TOOLS*. (ISO, Productor) Recuperado el 01 de 03 de 2014, de ISO: <http://www.isotools.org/2012/10/31/principios-basicos-para-la-gestion-de-la-calidad-segun-la-norma-iso-90002005-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-fundamentos-y-vocabulario/>

- Jiménez Torres, N. H., & Azuela Flores, J. I. (2014). El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales. *Contaduría y Administración*, 259-282.
- Jiménez Zarco, A. I., & Torrent Sellens, J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *INNOVAR*, 55-76.
- Jiménez, J., Mojica, J., Hernández, H., & Cardona, D. (2018). Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana. *Información Tecnológica*, 157-164.
- Juran, J. (1990). Juran y la Planificación de la Calidad. Madrid: Diaz de Santos.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1991). Lodgserv a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14, 227-284.
- Kotler, P. (2009). Dirección De Mercadotecnia. Prentice Hall.
- Kuester, S., Schuhmacher, M., Gast, B., & Worgul, A. (2013). Sectoral Heterogeneity in New Service Development: An Exploratory Study of Service Types and Success Factors. *Journal of Product Innovation Management*, 533-544.
- Leal Rodríguez, A., Peris Ortiz, M., & Leal Millán, A. (2017). Fomento del espíritu empresarial mediante la vinculación del des-aprendizaje y la innovación organizacional: el papel moderador de la empresa familiar. *Gestión Internacional*, 86-94.
- Lengua, Real academia de la. (2001). *Real academia de la lengua*. Recuperado el 10 de junio de 2013, de <http://rae.es/>: <http://lema.rae.es/drae/?val=calidad>
- López, L. (2010). Benchmarking y su Aplicación en Turismo. *Revista de Estudios Politécnicos* , 8(14), 163-180 .
- López, M. C., & Serrano, A. M. (2007). Modelos de Gestión de la Calidad del Servicio: Revisión y propuesta de la integración de la estrategia empresarial.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia - 6ta ed.* México: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Person Education.
- Lucero, M., & Toscano Moctezuma, J. (2013). Estudio del estado del arte sobre gestión de innovación. *novaRua - Revistas electrónicas*, 25-32.

- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity. *European Journal of innovation Management*, 64-74.
- Mattsson, J., & Orfila Sintés, F. (2013). Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Tourism Research*, 389.
- Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. (2018). La Innovación en las organizaciones modernas. *Gestión y Estrategía*, 54-63.
- Mei, A., Dean, A., & White, C. (1999). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, 9(2), 136-143.
- Mejores Lugares de Colombia*. (s.f.). Recuperado el 14 de 05 de 2013, de Rankeen: http://www.rankeen.com/Rankings/rank_colombia.php
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (1 de 1 de 2000). *Ley 590 de 2000*. Recuperado el 01 de 09 de 2012, de Portal Empresarial Colombiano: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). www.mincomercio.gov.co. Recuperado el 30 de abril de 2013, de <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3257>>
- Ministerio de Industria y Turismo. (4 de Julio de 2011). *Ministerio de Industria y Turismo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de Normas Técnicas Sectoriales: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16197>
- Ministerio de Industria y Turismo. (30 de Agosto de 2013). *Ministerio de Industria y Turismo*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7826&dPrint=1>: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7826&dPrint=1>
- Mipymes. (2013). *Reporte No 3 Mipymes*. Recuperado el 01 de 03 de 2014, de Mipymes: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21813>.
- Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. (2015). Análisis de la calidad del servicios de los Hoteles Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana. *Sotavento MBA*, 62-69.
- Montero, R., Pennano, C., & Ortigueira Sánchez, L. (2017). Determinants of Product Innovation Performance: Why Are Some Innovations More Successful than Others? *Economía y Desarrollo*, 43-62.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: Elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 107-117.

- Montoya-Weiss, M., & Calantone, R. (1994). Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 397-417.
- Mulet, J. (2005). *La innovación, concepto e importancia económica - Sexto congreso de economía de Navarra*. Navarra.
- Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 253-266.
- Muñoz Rodríguez, C., Gutiérrez Márquez, I., & Arias, O. (2018). LA CULTURA DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista Punto de Vista.*, 83-103.
- Muñoz, J. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.TI 5. . *Universidad Autonoma de Barcelona*.
- Nagy, A., & Băbăiță, C. (2016). FACTORS INFLUENCING THE ORIENTATION TOWARDS INNOVATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY - THE CASE OF ROMANIAN HOTELS. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 584-595.
- Naranjo Valencia, J., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2011). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 63-72.
- Naranjo Valencia, J., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. . *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30-41.
- OCDE EUROSTAT . (2005). *MANUAL DE OSLO*. Grupo Tragsa.
- Oh, H. (1999). *Service Quality, customer satisfaction and customer Value: A holistic perspective*.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The international Journal of Management Science*, 380-394.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Island. *Tourism Management*, 851-865.
- Organización de Naciones Unidas y Organización Mundial de Turismo. (2001). *Recomendaciones Internacionales para las Estadísticas del Turismo*. 1-2.
- Organización de Naciones Unidas y Organización Mundial de Turismo. (2008). *Recomendaciones Internacionales para las Estadísticas del Turismo*. Madrid.

- Ortega, L., & Salas, A. (2018). La innovación organizacional rural y el sector piscícola del departamento de Nariño, Colombia. . *Veterinary & Animal Science / Veterinaria y Zootecnia*, 105-121.
- Ortiz Méndez, E. (2015). Batería de Indicadores de innovación social. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*, 60-81.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 205-222.
- Oviedo, Z. U. (Diciembre de 2012). Determinación de Factores para la Medición y Evaluación de la Calidad del Servicio. *Escuela Jacobea de Posgrado*(3), 1-32.
- oxforddictionaries. (07 de 01 de 2019). *Spanish oxford living dictionaries*. Recuperado el 07 de 01 de 2019, de Spanish oxford living dictionaries: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/hoteleria>
- Page, A., & Schirr, G. (2008). Growth and Development of a Body of Knowledge: 16 Years of New Product Development Research, 1989–2004. . *Journal of Product Innovation Management*. , 233-248.
- Palacios Marqués, D., Devece Carañana, C., & Llopis Albert, C. (2016). Examining the Effects of Online Social Networks and Organizational Learning Capability on Innovation Performance in the Hotel Industry. *Psychology and Marketing*.
- Perez, M. (2004). Las Pymes en el Tolima. Características y Problemas. *Cuadernos de Administración*, 7, 37-54.
- Pérez, V. (2006). Calidad Total en la Atención del Servicio. En V. Pérez, *Calidad Total en la Atención del Servicio* (pág. 2). Ideas Propias.
- Pérez, V. (2006). Calidad Total en la Atención del Servicio. En V. Pérez, *Calidad Total en la Atención del Servicio*. Ideas Propias.
- Perticarari, R. (2018). El turno de la innovación tecnológica. *Revista IDEA*., 110-111.
- Phills Jr, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 34-43.
- Pomar, S. (2012). Innovación en las organizaciones: estrategia y gestión. *Administracion y Organizaciones*, 5-10.

- Ponce, H. (Enero de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-13.
- Porter, M. (2008). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas*, 5-12.
- Programa de las Naciones Unidas. (2013). Sector Turismo. Oportunidades de inclusión Laboral en el Área metropolitana de Bucaramanga. Bucaramanga.
- RAE. (2017). *dle.rae.es*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de *dle.rae.es: dle.rae.es*
- Răzvan, N., Roxana, S., & Anamaria, P. (2014). THE ROLE OF EMPLOYEES AND MANAGERS IN HOTEL INNOVATION - EVIDENCE FROM BRAȘOV COUNTY. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 1205-1211.
- Revista Semana. (10 de Enero de 2018). *Revista semana*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/colombia-el-segundo-destino-turistico-mas-atractivo-para-the-new-york-times/553192>.
- Ricardo, D. (2003). *Principios de economía política y tributación*. Madrid: Pirámide.
- Rodriguez, A. (2003). La Realidad de la Pyme Colombiana. *Desafío para el Desarrollo. FUNDES*.
- Román, A. V. (2011). *Manual de Protocolo para Empresas Hoteleras*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Sandoval, P. (2001). *La calidad del servicio una ventaja competitiva para la empresas*. Universidad Tecnológica de Mixteca, Oaxaca.
- Santamaría, A. E., & Cadrazco, W. (2011). Matriz de Inteligencia Hotelera.mih. Una propuesta para el mejoramiento de la calida en la prestación del servicio hotelero. *Pensamiento & Gestión* (31), 211-246.
- Santomá, R. (2007). *Aspectos de Gestión en la Calidad del Servicio. Una aplicación del Concept Mapping al caso de las cadenas Hoteleras en España*. Tesis Doctoral, Facultad de Economía Universidad Ramon Llull.
- Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad del Servicio en la Industria Hotelera: Revisión de la Literatura. *Revista de Analisis Turistico* (3), 27-44.
- Santomá, R., & Costa, G. (s.f.). Calidad del Servicio en la Industria Hotelera: Revisión de la Literatura. *Gestión Turistica GRUGET de ESADE*.

- Santomá, R., & Rios, J. (2008). Calida del servicio en la industria hotelera desde las perspectiva del modelo SERVQUAL. *Managment & Empresa*.
- Santomá, R., Costa, G., & Vila, M. (2007). Elementos de GEstión que llevarán a una cadena hotelera a mejorar la calida de su servicio.
- Scarone Delgado, C. A. (2005). *LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN PRODUCTO*. Catalunya: Universitat Oberta de Catalunya - UOC.
- Schumpeter, J. (1942). *CAPITALISMO, SOCIALISMO Y DEMOCRACIA*. PAGINA INDOMITA.
- Secretaria de Planeación de Santander. (2011). *Formulación de la Visión Prospectiva de Santander 2019-2030*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Senado de la Republica. (10 de julio de 2000). *Secretaria del Senado*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2012, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html
- Serrano, J., & Rodriguez, C. (11 de 07 de 2013). *El sector de Servicios en la Economia Global*. Recuperado el 11 de 07 de 2013, de www.clio.com: : <http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>
- Sloan, P., Legrand, W., & Chen, J. (2013). *Sustainability in the hospitality industry 2nd Ed: principles of sustainable operations*. New York:: Routledge.
- Smith, A. (2009). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de cultura económica.
- Storch, G. (2012). *Hotelería boutique: nuevas tendencias en alojamiento* . Mar deL Plata - Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, 33-56.
- Storey, C., Cankurtaranr, P., Papastathopoulou, P., & Hultink, E. (2016). Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis. . *Journal of Product Innovation Management*, 527-548.

- Tarapuez, E., Parra Hernández, R., & Guzmán, B. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 170-180.
- Teas, R. (1993). Expectations, Performance, Evaluation and Consumers Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 4, 18-34.
- Torres Rodríguez, R., De la Paz Martínez, E., & Arévalo Ramírez, A. (2013). TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS EN HOTELES DE SOL Y PLAYA. . *Retos Turísticos*, 11-22.
- TrendWatching. (octubre de 2013). *Understanding the New Consumer*. Recuperado el 31 de 01 de 2014, de <http://trendwatching.com/>: [http://trendwatching.com/trends/pdf/2013-10%20CONSUMER%20TREND%20CANVAS%20\(ES\).pdf](http://trendwatching.com/trends/pdf/2013-10%20CONSUMER%20TREND%20CANVAS%20(ES).pdf)
- Tschohl, J., & Franzmeir, S. (1994). Alcanzando la Excelencia en el Servicio. Diaz de Santos.
- Turbay Posada, M. (1 de Abril de 2013). LIDERAZGO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. *Psicología desde el Caribe*, págs. 7-9.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (Octubre de 2008). Gestión Empresarial Orientada al Valor del Cliente como Fuente de Ventaja Competitiva. *Estudios Gerenciales*, 65-86.
- Varela, N., López, G., & Curbelo, M. (s.f.). *EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EL SECTOR HOTELERO*. Recuperado el 11 de 01 de 2014, de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH01e1/c6419c57.dir/doc.pdf>
- Vargas, M., & Aldana, L. (2007). Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas. *Ecoediciones*.
- Vasiļevska, D., & Līduma, D. (2017). FACTORS AFFECTING INNOVATIONS IN SERVICE SECTOR ENTERPRISES: THE CASE OF LIEPAJA. *PROBLEMS OF MANAGEMENT IN THE 21st CENTURY*, 69-81.
- Vavra, T. (2000). *Cómo medir la Satisfacción del Cliente según la Iso 9001:2000*.
- Vázquez, R., Rodríguez, I., & Díaz, M. (1996). *Estructura Multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados desarrollo y validación de la escala. CALSUPER*. Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales.
- Vergara, J., & Quesada, I. (2011). Análisis de la Calidad en el Servicio y Satisfacción de los Usuarios en Dos Hoteles Cinco Estrellas de la Ciudad de Cartagena mediante un Modelo

- de Ecuaciones Estructurales. (U. T. Chile, Ed.) *Ingeniare. Revista Chilena de Ingenieria*, 19(3), 420-428.
- Vergara, J., Quesada, V., & Blanco, I. (2011). Análisis de la Calidad en el Servicio y Satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Cartagena mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingenieria*, 19(3), 420-428.
- Vidal Ledo, M., & Morales Suárez, I. (2017). Innovación organizacional en las escuelas de medicina. *Revista Cubana de Educación Medica Superior*, 1-12.
- Witcher, B. (1995). The Changing Scale of Total Quality of Managment. *Quality Managamente Journal* , 2(4), 9-29.
- Yamakawa Tsuja, P., & Ostos Mariño, J. (2013). Influencia del Entorno en la Innovación Organizacional en Empresas de Servicio en Perú. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 582-600.
- Zapata, E. E. (Setiembre de 2004). Las Pymes y su problematica Empresarial. Análisis de Casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52(52), 118-135.
- Zartha Sossa, J., Arango Alzate, B., Medina, J., & Avalos, A. (2014). COEFICIENTE "U" DE INNOVACIÓN - PROPUESTA DE MEDICIÓN DE BARRERAS PARA LA INNOVACIÓN. APLICACIÓN EN 200 EMPRESAS DE COLOMBIA. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 263-275.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad Total En la Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zeithmal, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios: Un Enfoque de integración del cliente a la empresa*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Župerkienė, E., Župerka, A., & Austienė, A. (2016). Factors of innovation inculcation in the hotel business in Lithuania. *Regional Formation and Development Studies*.

Apéndices

Apéndice A. Muestra de Establecimientos Hoteleros

No.	Establecimientos hoteleros	Número de habitaciones
1	SAN ANDRES REAL	32
2	HOTEL ALAMO	27
3	HOTEL VILLAMAYOR CABECERA	38
4	HOTEL SEVILLA PLAZA	65
5	BELLA ISLA 56	41
6	HOTEL HOUSTON	34
7	HOTEL TACHIRAS	30
8	HOTEL ISLA MAYOR UN SUEÑO REAL	51
9	HOTEL LA FORTUNA REAL	21
10	HOTEL SAN REY	40
11	HOTEL CASTILLO REAL BUCARAMANGA	24
12	HOTEL MARAZUL BUCARAMANGA	33
13	HOTEL SANTA SOFIA	46
14	HOTEL MANSION REAL	50
15	HOSPEDAJE LA NUEVA ESPERANZA	30
16	HOTEL OBAMA	30
17	HOSPEDAJE GLADYS	25
18	HOSPEDAJE GIRASOL GCQ	26
19	HOTEL LA HORMIGA	40
20	HOTEL LA PUERTA DEL SOL	28
21	HOTEL ESPLENDOR	30
22	HOTEL CAPITAL BUCARAMANGA	20

No.	Establecimientos hoteleros	Número de habitaciones
23	HOSPEDAJE ROCA AZUL G	32
24	HOTEL PIEDRA GUANE	30
25	HOTEL GUARIGUA PLAZA	20
26	HOTEL BAJAMAR/ RESTAURANTE VILLA DEL MAR/ HOSPEDAJE VILLA DEL MAR SANTANDER	40
27	HOTEL MAJESTIC LINN	20
28	HOPEDAJE LA VEGA	37
29	HOTEL TURISTA REAL	33
30	HOTEL MORGAN NO. 1	20
31	HOTEL GUANE	54
32	HOTEL GRANADA	21
33	HOTEL SAN LORENZO BUCARAMANGA	20
34	HOTEL BUENA VISTA EXPRESS	52
35	HOTEL BUCARICA PLAZA S.A.S.	30
36	HOTEL PRINCIPE	30
37	HOTELEROS RUITOQUE	52
38	HOTEL ALESSIO	41
39	HOTEL FARALLONES / B/MANGA/ HOTEL PRADO 34 WEST	47
40	HOTEL EL LEON DORADO	44
41	HOTEL BUCAREST	21
42	HOTEL CONFORT MONTANA	32
43	HOTEL BRITANIA NO. 2	34
44	HOTEL SUITE REAL	23
45	HOTEL FORTALEZA ALEMANA	38
46	HOTEL VALLE DE BERACA	50
47	HOTEL VAJAMAR	40
48	HOTEL ALAMEDA REAL	24

No.	Establecimientos hoteleros	Número de habitaciones
49	HOTEL FLORIDA NUMERO UNO	20
50	HOTEL BUENA VISTA / B/MANGA	55
51	HOTEL OVIEDO REAL	20
52	HOTEL CHICO REAL	45
53	HOTEL ORO NEGRO	20
54	HOTEL JARAMILLO R P C	46
55	HOTEL ABC CENTRO	40
56	HOTEL SOL Y LUNA LLENA	30
57	HOSPEDAJE EL GRAN MARQUEZ	27
58	HOTEL EL SUEÑO	20
59	HOTEL EMBAJADOR BGA	27
60	HOTEL PREMIUM SILVER	23
61	HOTEL ZIPA B/MANGA	22
62	HOTEL PRADO BONITO	20
63	HOTEL PALMERA REAL	48
64	HOTEL LOS MAGUEYES	20
65	HOTEL EL RUBI	23
66	HOTEL LLUVIA DEL SUR	23
67	HOTEL VILLA ANTIGUA REAL	25
68	HOTEL BRITANIA REAL	32
69	HOTEL DIAMANTE " S	37
70	HOTEL BUCARAMANGA REAL	40
71	HOTEL RESTAURANTE CALIFORNIA	20
72	HOTEL PREFERENCIAL BUCARAMANGA	52
73	HOTEL SHADAY	27
74	HOTEL MI RECUERDO	25
75	HOTEL ALMIRANTE	32

