



GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN **como estrategia competitiva** **en el sector hotelero: caso** **departamento de La Guajira**

José Gregorio Sierra Llorente
Viviana Mildreth Carrillo Cujia
Casta Gloria Peñalver Vanegas



UNIVERSIDAD | **SHIKI EKIRAJA**
DE LA GUAJIRA | **PULEE WAJIRA**

Gestión de la innovación como estrategia competitiva en el sector hotelero: caso departamento de La Guajira

José Gregorio Sierra Llorente

Viviana Mildreth Carrillo Cujia

Casta Gloria Peñalver Vanegas

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN
INVESTIGADORES DEL FUTURO (INFU)
UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA**



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

2020

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA
COMPETITIVA EN EL SECTOR HOTELERO:
CASO DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA

© José Gregorio Sierra Llorente
Viviana Mildreth Carrillo Cujia
Casta Gloria Peñalver Vanegas

© Universidad de La Guajira
Primera edición, 2020

ISBN: 978-958-5178-07-6

Directivas académicas

Carlos Arturo Robles Julio
Rector

Hilda María Choles Almazo
Vicerrectora Académica

Boris Sandy Romero Mora
Vicerrector Administrativo y Financiero

Víctor Pinedo Guerra
Vicerrector de Investigación y Extensión

Sulmira Patricia Medina
Directora de Investigaciones

Diseño portada:

Luz Mery Avendaño

Impresión:

Editorial Gente Nueva
PBX: 320 2840 - 320 2971
Bogotá, D.C.

Depósito legal
Reservados todos los derechos de esta edición

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

AGRADECIMIENTOS

De acuerdo al desarrollo de la presente investigación, queremos agradecer ante todo a Dios por darnos la oportunidad de realizar este proyecto investigativo, sabiduría y entendimiento en cada una de las áreas investigadas.

De igual manera a la Secretaría de Turismo Departamental y Distrital, a la Cámara de Comercio de La Guajira, en especial al grupo de ingenieros, directores y administrativos por la información suministrada.

A nuestra alma máter, Universidad de La Guajira, por propiciar espacios y recursos por la publicación de este texto práctico, en especial al rector, Carlos Arturo Robles Julio, por su constante interés en el trabajo en beneficio de la academia y la proyección social.

Al grupo de investigación y compañeros de la Universidad de La Guajira, en su ayuda directa e indirecta durante el desarrollo de la investigación.

Por ultimo queremos agradecerle a las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, por su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación dentro de sus compañías, en especial a los gerentes y a todos sus funcionarios, a sus empleados que fueron base fundamental en el cumplimiento de los objetivos cruzados de acuerdo a sus conocimientos y apoyo en sus diversas áreas del saber.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	7
PRESENTACIÓN.	17
PRÓLOGO	19
INTRODUCCIÓN	21
CAPÍTULO I	
Gestión de la innovación	23
1. Gestión de la innovación.	25
1.1. Innovación	26
1.2. Capacidad de innovación	29
1.3. Dimensión estratégica de la innovación	31
1.4. Capacidades de gestión de la innovación	33
1.5. Cultura de innovación.	34
1.6. Desarrollo de la innovación	36
CAPÍTULO II	
Estructura organizativa para gestionar la innovación.	45
2. Estructura organizativa para gestionar la innovación.	47
2.1. Organizaciones innovadoras	49
2.2. Estructura de mercado	50
2.3. Estructura organizativa	52
2.4. Gestión de procesos	54
2.5. Innovación de procesos.	56
CAPÍTULO III	
Elementos para gestionar la innovación.	65
3. Elementos para gestionar la innovación.	67
3.1. Planificación estratégica de innovación.	69
3.2. Indicadores de gestión en la innovación	70
3.3. Gestión del conocimiento	72

3.4. Estrategia innovadora	74
CAPÍTULO IV	
Estrategias competitivas en el sector hotelero	81
4. Estrategias competitivas en el sector hotelero	83
4.1. Tipos de estrategias competitivas	85
4.1.1. Estrategias competitivas genéricas.	86
4.1.2. Estrategias competitivas funcionales.	94
4.2. Factores que integran las fuerzas competitivas.	101
4.2.1. Fuerzas competitivas de innovación.	102
4.2.2. Fuerza competitiva en competencia de talento humano.	103
4.2.3. Fuerza competitiva en tecnología.	104
4.2.4. Fuerza competitiva en atributos.	104
4.2.5. Fuerza competitiva beneficios.	105
4.2.6. Fuerza competitivas de campañas publicitarias	106
CAPÍTULO V	
Factores determinantes de la competitividad en el sector hotelero	113
5. Factores determinantes de la competitividad en el sector hotelero.	115
5.1. Factores económicos.	116
5.2. Factores socioculturales	118
5.3. Factores organizacionales.	119
5.4. Factores políticos	121
CAPÍTULO VI	
Dimensiones de competitividad en el sector hotelero.	127
6. Dimensiones de competitividad en el sector hotelero.	129
6.1. Dimensión del conocimiento del cliente	131
6.2. Dimensión de la comunicación	132
6.3. Dimensiones de la competencia	133
6.4. Dimensiones de la responsabilidad	133
6.5. Dimensión de la calidad competitiva	134

CAPÍTULO VII 143

Plan estratégico integral para gestión de la innovación y la competitividad en el sector hotelero de la guajira 143

7. Plan estratégico integral de gestión en la innovación para la competitividad en el sector hotelero de la guajira 145

 7.1. La propuesta 145

 7.2. Introducción 146

 7.3. Justificación 147

 7.4. Diagnóstico 147

 7.5. Objetivo general 149

 7.6. Objetivos específicos 149

 7.8. Metas estratégicas 149

 7.9. Actividades estratégicas para el fortalecimiento de la gestión en la innovación a las empresas hoteleras para generar la competitividad en el desarrollo empresarial. 150

 7.10. Actividades estratégicas para desarrollar las estructuras organizativas para gestionar la innovación mediante generación de necesidades de adquirir nuevos equipos, para la realización de entrenamientos, mantenimiento y capacitación dirigida a los empleados. 152

 7.11. Actividades estratégicas para identificar los elementos para gestionar la innovación, con las estrategias que gestionen cambios organizacionales en sus procesos de vincular estrategias innovadoras, para las estrategias de ventas en la generación de un buen servicio de alta calidad. 152

 7.12. Actividades estratégicas para el desarrollo de las estrategias competitivas, con nuevas tácticas para generar un análisis del comportamiento de sus servicios hacia el mercado meta, en la búsqueda del mejoramiento de sus funciones de competitivas. 155

 7.13. Actividades estratégicas para conocer los factores determinantes de la competitividad, que nos lleven a tener los resultados adecuados a las necesidades del mercado globalizado. 155

 7.14. Actividades estratégicas para diseñar un plan en las dimensiones de competitividad que permitan conocer el grado

de satisfacción de los clientes sobre la base de la calidad del servicio ofrecido hacia los turistas.	158
BIBLIOGRAFÍA.	161
LOS AUTORES	177

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Incrementos de ventas en los hoteles	39
Figura N° 2. Estructura organizativa en los hoteles	59
Figura N° 3. Elementos de gestión en la innovación de los hoteles	77
Figura N° 4. Características del servicio en hospedajes	108
Figura N° 5: Características del servicio en hospedajes	123

LISTA DE TABLAS

Tabla N°1: Incremento de ventas en los hoteles	39
Tabla N° 2: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensiones gestión de innovación	40
Tabla N°3: Estructura organizativa en los hoteles	59
Tabla N° 4: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión estructura organizativa para gestionar la innovación	60
Tabla N°5: Elementos de gestión en la innovación de los hoteles	76
Tabla N° 6: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión de los elementos para gestionar la innovación	77
Tabla N°7: Características del servicio en hospedajes	108
Tabla N° 8: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión en las estrategias competitivas	109
Tabla N°9: La pernoctación de los hoteleros en la prestación del servicio de hospedajes	123
Tabla N° 10: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión en los factores determinantes de la competitividad	124
Tabla N°11: Contratación temporal de trabajadores en los hoteles	137
Tabla N° 12: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión en las dimensiones de competitividad.	138

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Gestión de la innovación para alcanzar el objetivo de la actividad I	151
Cuadro N° 2. Estructura organizativa para alcanzar el objetivo de la actividad II	153
Cuadro N° 3. Elementos de la gestión de innovación para alcanzar el objetivo de la actividad III	154
Cuadro N° 4. Estrategia de competitividad para alcanzar el objetivo de la actividad IV	156
Cuadro N° 5. Factores determinantes de la competitividad para alcanzar el objetivo de la actividad V	157
Cuadro N° 6. Diseñar un plan de las dimensiones de competitividad para alcanzar el objetivo de la actividad VI	159

PRESENTACIÓN

Este trabajo tiene la finalidad de ser una guía al mejoramiento de la gestión innovadora como estrategia competitiva, que van de la mano en los procesos innovadores considerados que son factores claves en el desarrollo de las empresas hoteleras, como es la referencia de estudio que tenemos en el Departamento de La Guajira, donde este sector ha sido y es uno de los pilares fundamentales de la economía social y cultural en muchas regiones, que quieren generar desarrollo empresarial y competitivo que les permitan crecer con unas ventajas competitivas dentro del mercado meta.

Cada día las empresas hoteleras se preocupan por buscar la mejor estrategia de la gestión innovadora y competitiva, con el fin de garantizar el éxito de sus procesos serviciales, que les garanticen un mejoramiento continuo, en un mercado que cada día es más exigente, si a esto le sumamos la vinculación de tecnología el alto índice de competitividad se verá reflejado en empresas con una propuesta de valor sólida y un modelo de negocio con un enfoque global dentro del entorno hotelero.

Tendremos los conceptos de gestión, innovación y estrategia competitiva en las organizaciones hoteleras, para lograr un factor diferenciador y un alto nivel de productividad, generando nuevas expectativas y exploratorias en las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira. Que para muchas empresas en la actualidad no está desarrollando en su totalidad la gestión de innovación y competitividad, puesto que muchas de ellas desconocen los beneficios que trae la vinculación de estas herramientas básicas en su desarrollo empresarial, siendo estos unos factores que generan oportunidad importante para el entorno empresarial hotelero.

Por medio de esta investigación de la gestión de innovación y estrategia competitiva en el sector hotelero del Departamento de La Guajira, lo que se busca en la realización de este libro es la realización de aportes al mejoramiento de los procesos innovadores y competitivos que les garanticen un buen servicio de alojamiento y ofrezcan los productos de alta calidad a sus clientes potenciales.

PRÓLOGO

Con este libro de gestión de innovación y estrategia competitividad del sector hotelero, los autores pretendemos, de manera sencilla y clara, dar a conocer los procesos innovadores vinculando a la competitividad de los empresarios hoteleros del Departamento de La Guajira, teniendo bien claro que estas herramientas son factores elementales para el desarrollo empresarial de los hoteles, es por ello que hoy en día se crea la necesidad de estar siempre a la vanguardia con los productos, procesos y servicios de alta calidad de las empresas, para hacer frente a la competencia, buscando la posibilidad de ser competitivos y productivos dentro del mercado potencial.

Es por tal motivo que se realizó esta investigación con las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, donde van a ser adoptadas por las organizaciones como estrategia para obtener ventajas competitivas en el mercado local, nacional e internacional, las ventajas que generan la gestión de innovación y la estrategia competitiva, se complementan con el uso de la tecnología en los procesos productivos y mejoramiento de actividades comerciales de las empresas hoteleras, logrando el aumento de la productividad, competencia y desarrollo empresarial en los precios, distribución, variedades y promoción; todos estos aspectos clave deben trabajar en conjunto para asegurar el éxito empresarial con las técnicas de mercadotecnia más efectivas que vinculen a sus clientes y creen productos que satisfagan las necesidades del consumidor final.

No cabe duda que la medición del grado de madurez en gestión de la innovación y de la estrategia competitiva en los hoteles se obtendrá un diagnóstico que permita definir las directrices para diseñar un las herramientas adecuadas y factibles para estas empresas, el cual, de ser implementado, se espera sea replicado en el sector hotelero, obteniendo con ello un modelo para alcanzar la innovación y competitividad, que sea capaz de trascender tanto a nivel regional como nacional, impulsando el crecimiento de la economía del país; haciendo del turismo y de la hotelería una importante fuente de desarrollo económico del Departamento de La Guajira.

En este sentido, se ha venido generando un esfuerzo en la creación de este libro, que presentamos para el mejoramiento continuo del sector hotelero, en facilitar la comprensión de aquellos factores críticos en el proceso de gestión de innovación y estrategia competitiva, facilitando las claves para su adaptación en dichas empresas, que pretenden de esta forma contribuir a la utilización de las nuevas tecnologías, herramientas y estrategias comerciales para su mejoramiento productivo y competitivo. En la espera que la investigación realizada contribuya con la generación de políticas y acciones que favorezcan al sector hotelero, y al mejoramiento de la calidad de los servicios que estos ofrecen.

Sin lugar a dudas, este estudio nos muestra que dentro del desarrollo empresarial de las organizaciones hoteleras es importante obtener unas herramientas que nos permitan constituir un proceso de mejoramiento del desarrollo innovador y competitivo, como unos instrumentos para resolver las problemáticas suscitadas en el entorno local, además de fortalecer las crecientes líneas de investigación que vallan dirigidas al entorno hotelero.

Esta publicación que hemos realizado, que forma parte de la colección de documentos del campo de investigación sobre la gestión de innovación y estrategia competitiva, hemos querido recopilar y analizar de forma estructural aquellos factores claves que son críticos en el proceso innovador y competitivo de las empresas hoteleras, en esta presentación las fuentes de información relevantes para que los empresarios que pueden analizar estos temas, como la vía para el mejoramiento administrativo y productivo del sector hotelero del Departamento de La Guajira, para mejorar su calidad empresarial en la comercialización de la prestación de un buen servicio.

José Gregorio, Viviana y Casta Gloria

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero a nivel internacional está bien establecido con la vinculación de procesos innovadores y competitivos, esto ha generado un crecimiento que favorecen la economía de los países donde el desarrollo empresarial es lo más importante, que basan buena parte de su economía en el desarrollo turístico, apoyados en una infraestructura hotelera como medio de atracción turística y que cuentan con las disponibilidades de un capital financiero que les respalda los procesos que generen desarrollo empresarial.

A partir de los análisis de la situación actual del mercado hotelero de Europa y América, nos enfocamos en un departamento de Colombia, donde se presenta poca expectativa de gestión de innovación y estrategia competitiva del sector hotelero, hemos realizado el proyecto de investigación que va dirigido a las empresas hoteleras, en especial en el Departamento de La Guajira, con el fin de definir los conceptos fundamentales relativos a la gestión de innovación y estrategia de competitividad.

En Colombia el desarrollo hotelero se centra en las principales capitales como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena, entre otras, siendo Cartagena es la de mayor desarrollo por su historia y ubicación geográfica. Sin embargo el desarrollo económico del país no es precisamente el sector hotelero como fuente del turismo. Si se tiene en cuenta que la mayoría de sus ciudades capitales que tiene costas, son las que más deberían presentar una infraestructura adecuada a las exigencias del mercado meta, las cuales por lo general generan mayor fuente de desarrollo turístico y por ende el aumento de la prestación de los servicios de hospedajes se evidencia con el pasar del tiempo.

En el Departamento de La Guajira el subsector hotelero ha venido registrando importantes indicadores de crecimiento en la prestación del servicio, muy coherentes con la reactivación del sector turístico, evidenciando que es un sector de crecimiento y desarrollo empresarial que nos facilitan un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, convirtiéndose en otra alternativa para promover el desarrollo económico, social, etno cultural y ambiental desde un punto de vista sostenible, sobre todo en aquellas regiones que

tienen grandes bondades y potencialidades en el turismo, como el caso de La Guajira colombiana, que en la actualidad se busca tener unas herramientas vinculadas en los procesos innovadores y competitivos del sector hotelero.

Se requiere el impulso del sector turismo como gran alternativa para jalonar el desarrollo de las regiones y del país, como es el caso del Departamento de La Guajira, cuenta con grandes potencialidades por desarrollar que requieren de mayor impulso y promoción del turismo por sus cualidades en sitios turísticos, variedades culturales y su ecosistema que son únicos dentro del país, convirtiéndose en un aspecto clave en la promoción y fortaleciendo al sector hotelero de la región Guajira.

Dentro del desarrollo de la investigación realizada presentaremos varios capítulos donde vamos a identificar la variable de gestión de innovación, para describir su gestión innovadora, la estructura organizativa para gestionar la innovación y los elementos para gestionar la innovación; teniendo en cuenta la otra variable que es la estrategia competitiva compuesta por los factores determinantes de la competitividad y las dimensiones de competitividad, del sector hotelero, para proponer un plan estratégico integral para fortalecer la gestión de innovación y la estrategia de competitividad del sector hotelero del Departamento de La Guajira.

Dando a conocer los análisis de los resultados y discusión de los mismos, el cual contiene la presentación de los datos estadísticos, que nos permiten generar las estrategias como alternativas de mejoramiento dentro de la investigación, realizando un plan estratégico integral para fortalecer la gestión de innovación y la estrategia competitiva en el sector hotelero.

CAPÍTULO I

Gestión de la innovación



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

1. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

El sistema de gestión de la innovación constituye un concepto abierto que está adecuado a las necesidades de un mercado, donde se quiere ir mejorando en los procesos productivos y de servicios, que se realice de una forma acorde con el entorno social y económico, donde se pueda observar los cambios encaminados a resolver las necesidades en una empresa con el objeto de incrementar su volumen de competitividad empresarial y poder posesionarse dentro del mercado general.

El alistamiento de la gestión en la innovación en las empresas a niveles nacionales e internacionales entran en un nivel más exigentes en las ventajas competitivas dentro de un entorno competitivo del mercado globalizado que requiere de las compañías que producen un producto o un servicio donde se puedan tener bien claro las necesidades y deseos del consumidor, sin embargo, no es una tarea simple, comprende el conjunto de herramientas utilizadas en la gestión de la innovación, donde vamos a analizar las distintas fases del proceso innovador y sus objetivos en búsqueda de sus propios beneficios que supondría la incorporación de las actividades de innovación, desarrollo e investigación en cada uno de los procesos de gestión innovadora en las empresas.

En un mercado globalizado donde las grandes y pequeñas empresas deben estar acorde a las exigencias del entorno de mercadeo que cada vez son mayores en cumplimiento y satisfacción de sus clientes, la gestión de la innovación se convierte en una necesidad que conlleva a las empresas a estar siempre acorde al mercado competitivo para poder direccionar sus esfuerzos hacia un estado de flexibilidad ante los constantes cambios que se presentan en el dinamismo del entorno en el que se encuentre, cumpliendo sus metas para crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar de estos valores competitivos y producir nuevas estrategias comerciales dentro de un mercado más exigente en sus productos y servicios.

Según Monsalve y Hernández (2015), afirman que el sector empresarial de la hotelería se considera actualmente parte esencial en los procesos productivos en la cadena de valores y que aportan en las actividades turísticas y comerciales de la región, teniendo unas infraestructuras adecuadas a las exigencias del mercado, con sus capacidades de dar un buen servicio, pueden traer consigo el posicionamiento y competitividad de las organizaciones hoteleras de la región.

Por tanto, la gestión de la innovación que se aplica a las empresas hoteleras va enfocada en realizar y prestar un buen servicio enfocado en la calidad dentro y fuera de las instalaciones convirtiéndose en uno de los elementos claves en el desarrollo empresarial con mayor relevancia en el progreso del turismo regional; es importante tener bien claro que las empresas pueden generar calidad, que es sinónimo de satisfacción de las necesidades y deseos de sus consumidores, generando sostenibilidad y competitividad para atraer más clientes para el aprovechamiento de los sitios turísticos de cada región (Monsalve et al 2015).

Para Lam (2012), es muy importante la innovación debido a su vinculación con el éxito empresarial y el crecimiento económico para convertirse en la clave fundamental en el desarrollo de las ventajas competitivas en las empresas, que buscan generar un bajo costo en su producción a través de la utilización de nuevas estrategias tecnológicas sino que además se encargan del mejoramiento continuo de sus actividades productivas y de servicios para la inserción a nuevos mercados que puedan cumplir sus objetivos y metas empresariales.

Orozco, Ruiz y Corrales (2015), afirman que la innovación hace referencia al funcionamiento de un mecanismo impulsador al desarrollo de nuevos productos, procesos, organización y nuevas actividades de comercialización, generando alternativas que busquen presentar cambios en los productos ofertados a los clientes, sino que abarca la innovación de procesos concentrada en el mejoramiento de los bienes y servicios de un entorno consumidor; ya sea en lo que respecta a nuevos procesos tecnológicos, procesos de producción y de calidad, siempre pensando en la satisfacción de sus consumidores finales.

Para poder cumplir con la gestión de innovación se debe realizar una forma adecuada de generar cambios y mejoras que contribuyan en el posicionamiento de las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, para la incorporación de herramientas que faciliten el desarrollo de los procesos administrativos y productivos en la retroalimentación en sus áreas comerciales, también se caracterizan por acciones completamente diferentes a las que ya existen, tenemos que tener bien claro que las innovaciones pueden lograr cambios drásticos en el proceso de todas las organizaciones y llevarla a lo más alto en niveles de competitividad adecuada para el cumplimiento de sus metas comerciales.

1.1. Innovación

En la actualidad las empresas que presta el servicio de hotelería realizan cambios a menudo por las exigencias y la competencias que se encuentra el mercado, por tal razón es muy importante tener bien claro que la innovación es

una fase de asociar con la vinculación de nuevas ideas de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos del tema a fin de mejorar algo que ya existe en sus procesos de prestación del servicio, para poder dar las soluciones factibles a los problema o facilitar una actividad que vincule nuevas estrategias de comercialización y abarcar los recursos humanos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos.

Según Nieto (2016), los cambios son para generar nuevos movimientos de renovación que van acorde a las necesidades y deseos de sus consumidores de los diferentes productos y servicios que se mueven en los mercados en general, donde ellos son los factores importantes en su desarrollo empresarial, hoy existe un mercado que es muy exigente en su forma esencial de evaluar su satisfacción y, por tanto, hoy esperan encontrar respuestas coherentes en su cumplimiento de exigencia, con variedad de oportunidades y alternativas al momento de realizar sus compras.

Hernández y Marín (2017), analizan que la innovación son procesos innovadores que buscan incrementar los servicios o producción, sino, además, dar a esos conceptos una identidad específica que le permita al usuario final recordar, preferir y disfrutar de un producto diferencial que cumpla con unas características esenciales acorde a las necesidades de sus consumidores en la incorporación de nuevos procesos, productos y servicios innovadores capaces de generar valor agregado y de ajustarse a los deseos de los consumidores, de allí que, la innovación y la gestión constituyen estrategias que favorecen el mejoramiento continuo de los procesos gestados por las empresas hoteleras de la región.

Lavía, Otero, Albizu y Olazarán (2016), realizan un análisis de las empresas que vinculan la innovación como unas herramientas que generan nuevas estrategias comerciales y sostenibilidad dentro del mercado pero son muchas las teorías y conceptos que se pueden referenciar, las cualidades que se tiene de crear soluciones a las respuestas del entorno comercial y a las expectativas de un público, que demanda novedades para su satisfacción, están llamados a incorporar la innovación como un componente vital de las organizaciones, no obstante, uno de los sectores en constante exigencia por este aspecto es el sector del turismo que cada día se convierte en un mercado potencial para los sectores hoteleros de la región.

Para Jiménez, Mojica, Hernández y Cardona (2018), los sectores que se han visto en la necesidad de mejorar sus servicios, los cuales en sus prácticas convencionales e innovadores en procesos administrativos y productivos, es el hotelero; donde debemos de vincular las herramientas adecuadas en mejorar la innovación de los hoteles en el mercado y que, por tanto, estos, independien-

temente de tu tamaño, deben adelantarse a los cambios que se generen dentro de las necesidades y deseos de sus consumidores, es muy interesante que el nivel empresarial en el sector hotelero de las regiones, se vean beneficiados notoriamente, en la medida que las actividades que involucran a las empresas de todos los tamaños, sean integradoras y multipropósito, facilitando poder impulsar mejoras en los procesos de servicio al cliente, manejo de idiomas y promoción comercial.

Costa, Páez, Sánchez, Gondim y Rodríguez (2014), relacionan la innovación con la vinculación de nuevos resultados que se manifiestan en procesos de trabajo encaminados al desarrollo de productos y servicios de alta calidad, cuando las ideas de nuevas creatividades van vinculadas con los proceso de elaboración original y estas se ven reflejadas en el bienestar de los consumidores, con la aceptación de una idea innovadora, están cumpliendo con los objetivos cruzados que hacen referencia al producto que resulta de dicho proceso, para que las empresas entren de un proceso creativo que tuvo lugar en otro contexto de producción, toda inversión en factores favorables a la creatividad generalmente busca innovar en procesos y productos que satisfagan al mercado de forma adecuada y eficiente de sus consumidores finales.

La innovación son estrategias que todas las organizaciones deben tener dentro de sus procesos productivos y comerciales, Zúñiga, Toro y Quesada (2018), analizan a las empresas de cómo pueden mantener los niveles competitivos altos, mientras que la innovación es fundamental porque cristaliza esas ideas originales o auténticas donde puedan cumplir los objetivos en sus cumplimientos de elaboración de nuevos productos, servicios, tanto la creatividad como la innovación elevan el crecimiento de consolidación económica y productiva de las empresas, ya que entran a mejorar sus servicios y sus productos, dentro de un mercado que cada vez se convierte más exigente y altamente competitivo como es el caso del sector hotelero.

En la actualidad el sector hotelero a nivel mundial está revolucionando la experiencia de prestar un buen servicio a sus clientes locales, nacionales e internacionales, donde vinculan la satisfacción y deseos del consumidor, de brindarle la posibilidad a los turistas de sentirse como en sus casas, donde puedan alojarse en habitaciones inteligentes, internarse en espacios imaginados llenos de muchas innovaciones para poder escaparse de la rutina diaria de sus vidas, esto lleva a que muchas organizaciones hoteleras busquen la forma de acercarse a sus clientes con estrategias competitivas como es el factor innovador que al final se convierte en una herramienta clave en el desarrollo del sector de la industria hotelera de la región.

1.2. Capacidad de innovación

La capacidad de innovación son herramientas adecuadas a las necesidades de emprender las organizaciones en los conceptos de competitividad empresarial, siendo un factor clave que genera un valor agregado y la posibilidad de crear nuevos mercados donde pueden obtener los conocimientos innovadores que faciliten la orientación comercial dentro de un entorno exigente y a la mejora continua de conocimiento creativo e innovadores del sector hotelero para obtener el incremento adecuado de la venta de sus servicios y productos turísticos de la región en pro del desarrollo empresarial.

Lucio, Bueno, Arias, Ruiz y Salazar (2013), afirman que la capacidad de innovar en las empresas que están relacionadas con el turismo realizan nuevas estrategias comerciales vinculadas con los procesos innovadores, en Colombia muchas organizaciones realizan la vinculación de manera significativa en términos del crecimiento empresarial con nuevas formulaciones de políticas de calidad y de creación de diversos instrumentos para fomentar la innovación en el sector hotelero a partir de la transformación de conocimiento y crecimiento comercial.

Camisón y Villar (2014), afirman que las capacidades innovadoras del sector empresarial deben desarrollar las diferentes estrategias de competitividad en las distintas áreas funcionales y productivas de las organizaciones, las funciones del desarrollo innovador en las períodos del transcurso en la capacidad de innovación generan unas capacidades de mejoramiento continuo, desde la generación de ideas hasta la comercialización de productos y servicios, los cuales entran en una etapa de desarrollo comercial, es decir, que las empresas hoteleras deben incrementar sus capacidades de innovar para poder entrar al entorno competitivo del mercado.

García, Quintero y Arias (2014), afirman que las organizaciones entraron a un nivel más exigente, las cuales apuntan a obtener mejores capacidades de innovar para el cumplimiento sistemático que pueda gestionarse, medirse y controlarse dentro del mercado, por lo que se hace necesario el desarrollo y fortalecimiento de habilidades comerciales que permitan el mejoramiento continuo, que vincule las capacidades de innovación en el desarrollo empresarial del sector hotelero y puedan cumplir con las actividades productivas y comerciales donde predominen el buen servicio, de alta calidad, con un enfoque tecnológico y principalmente en el contexto turístico.

La capacidad de innovación en las empresas generan una nueva forma de contribuir en el desarrollo empresarial, para Arias, Lozada y Perdomo (2016), son

procesos que están dejando de ser un hecho accidental en la formación, para convertirse en algo actualmente necesario que garantice una gestión que se mida y controle a las empresas con el ánimo de aumentar la efectividad en esta materia innovadora, que actualmente se convierten en las variables organizadoras que transforman los procesos productivos y administrativos que equivale a desarrollar capacidades de innovación empresarial en el sector hotelero de la región.

Según Orozco et al (2015), la capacidad de innovación se relaciona en las empresas como un proceso exclusivo de mejoras tecnológicas en el desarrollo empresarial, lo que de cierta manera desalienta a los agentes económicos que creen que requieren de unas capacidades de convertirse en innovadores en las diferentes áreas funcionales, se puede entender que no es un término que se centre únicamente en cambios tecnológicos si no en sus procesos administrativos y comerciales que pueden abarcar cambios en múltiples aspectos tanto en lo que se quiera ofrecer, hasta de la forma en cómo producir; o bien, cómo organizar el trabajo en lo interno de las empresas y estas deben crear unas estrategias que vinculen estos procesos innovadores a sus organizaciones.

Tovar, Fernández y Flores (2015), siguen analizando las capacidades de innovación y sus procesos de aprendizaje, que son las principales fuentes de incrementos en la productividad, competitividad y crecimiento de las organizaciones que buscan entrar en el sector competitivo del mercado, el crecimiento y la competitividad de las empresas en su conjunto van a depender en gran medida de la construcción de capacidades de innovación, así como de los esfuerzos sostenidos de las compañías enclavadas en un territorio para generar una relación estrecha entre la capacidad de innovación de un territorio y el dinamismo empresarial del mismo, para alcanzar los componentes adecuados de un sistema competitivo del sector hotelero.

Pérez, Yepes y López (2015), afirman que la gestión de la innovación en las empresas que quieren crear un ambiente competitivo, suelen priorizar el desarrollo en las capacidades innovadoras en los procesos para mejorar su productividad, particularmente en el desarrollo y adquisición de nuevas herramientas innovadoras, sin embargo, estos esfuerzos son insuficientes si no se complementan con la mejora continua de sus habilidades empresariales centradas en los servicios ofrecidos generando un entorno más competitivo dentro del mercado hotelero.

Camisón, et al., (2014), señalan que la capacidad de innovar en las organizaciones que prestan un servicio y que generan un producto están habilitadas en el desarrollo de los procesos administrativos y productivos que buscan crear

nuevas alternativas de mejoramiento tanto nuevos como mejorados, para introducirlo en el mercado, esto implica desarrollar unas rutinas organizacionales que permitan ampliar el portafolio de servicios como es el caso del sector hotelero que cada día exigen más competitividad dentro del mercado turístico.

Es muy importante general unas alternativas de comprensión dentro del desarrollo empresarial debido que existen empresas que se dedican es a producir sin tener bien claro las necesidades de un entorno complejo como son los servicios de hospedaje, que son ofrecidos por los hoteles, los esfuerzos para las diversas perspectivas innovadoras que lleven a cumplir los objetivos cruzados dentro del desarrollo empresarial, que ha ganado importancia en las capacidades innovadoras, más específicamente aquellas empresas con contenidos innovadores más desarrollados, serían más innovadoras que sus competidoras, es muy interesante tener bien claro los beneficios que traen la innovación como el resultado comercial positivo de la comercialización de sus productos y servicios de alta calidad, razón por la cual es una estrategia de competitividad del entorno hotelero.

1.3. Dimensión estratégica de la innovación

Es muy interesante obtener conocimientos previos sobre las dimensiones estratégicas de la innovación, que buscan generar estrategias relacionadas con las alternativas de crecimiento empresarial y conceptos que busquen las formas adecuadas de entrar en las actividades funcionales y administrativas de las organizaciones hoteleras que ven la exigencia de vincular herramientas tecnológicas en sus procesos, que no solo es inversión en máquinas sino también en recursos humanos que tengan la habilidad y destrezas adecuadas a las exigencias del mercado competitivo del turismo con estrategia de innovación y autodiagnóstico de la situación actual de sus empresas.

González y Martínez (2014), afirman que las dimensiones estratégicas son utilizadas en la gestión de nuevos productos, desarrollando los procesos y capacidades clave que generen la forma adecuada a las necesidades del cumplimiento de metas, es importante resaltar que las capacidades dinámicas potenciales de las ventajas competitivas que conlleven al incremento de la competitividad empresarial dentro de un entorno más exigente para establecer una relación clara entre los esfuerzos organizacionales y funcionales con el despliegue de sus capacidades para el logro de un desempeño dinámico con estrategias innovadoras.

Romo y Márquez (2014), analizan que las organizaciones que aplican estas dimensiones estratégicas de innovaciones realizan un acercamiento con los

procesos productivos y de servicios generando nuevas expectativas de crecimiento organizacional, para hacer luego algunas inferencias sobre los aspectos intrínsecos que estos elementos dinámicos que generan para la relación entre los sujetos involucrados, y la de estos con respecto a las pretensiones formales de la organización que tienen que ver más con lo informal de la acción organizada de las condiciones empresariales y las relaciones estratégicas, el tipo de actuaciones que se esperan a partir de lo que suponen los documentos normativos y de gestión en el cumplimiento de estas estrategias innovadoras.

Mora, Vera y Melgarejo (2015), plantean que las dimensiones innovadoras es una forma que genera estrategias que lleve a demostrar un impacto sobre la dimensión de la planificación estratégica, la cual, al estar bien diseñada, puede generar nuevos procesos en la parte de producción y de servicio en cada área de funcionamiento para facilitar la obtención de una visión más despejada que relacione la aplicación de un análisis de correlación en las dimensiones estratégicas de innovación en los sectores más competitivo del mercado para establecer el cumplimiento de las necesidades del mercado y poder controlar el impacto de la planificación estratégica en el modelo de medición de competitividad del entorno hotelero.

Siguiendo de manera adecuada para Fierro y Martínez (2015), mencionan que las dimensiones estratégicas de innovación que son utilizadas en el desarrollo empresarial generando un estilo de liderazgo, compromiso organizativo y cultura organizativa en cada uno de los procesos funcionales que valoran la innovación y aplicación de medidas de ajuste, como la gestión de incentivos, para lograr el objetivo de la dinámica de innovación organizativa que están profundamente convencidos de su meta, se identifican con el sentido de valor y están dispuestos a hacer un esfuerzo extra en beneficio de las organizaciones hoteleras para permanecer en un nivel más competitivo del mercado.

Es muy importante la aplicación de las dinámicas de estrategias de innovación en los funcionamientos de las organizaciones, para que puedan ser útiles en el funcionamiento adecuado de sus áreas funcionales, generando estrategias competitivas que llevan a las empresas a posesionarse dentro de un mercado más competitivo para obtener un factor fundamental para la rentabilidad, crecimiento y competitividad con la aplicación correcta de la innovación en sus servicios como es el caso del sector hotelero, generando nuevo desarrollo en sus productos y la mejora de los procesos de prestación del servicio con la realización de un programa de desarrollo empresarial adecuado.

1.4. Capacidades de gestión de la innovación

Desde los punto de vista empresariales existen muchas técnicas y prácticas para identificar, las nuevas oportunidades de innovación que exigen el mercado según las necesidades de sus clientes, entre estos requisitos se destacan las técnicas de creatividad, diseño y desarrollo de producto y de servicios basados en las capacidades de gestión de la innovación por parte de la organización y de su recurso humano, los cuales buscan las formas adecuadas a las necesidades de generar un entorno adecuado al funcionamiento de las empresas hoteleras y su cumplimiento de las metas con los clientes llevándolo a obtener sus beneficios y deseos para cumplir con las exigencias competitivas del entorno.

Es de suma importancia que Moreno y García (2014), relacionen las capacidades de gestión de la innovación como los procesos que aborda las características de cómo se debe llevar a cabo las formas de crear las estrategias y las capacidades inherentes para realizar las acciones requeridas en la transformación de una idea en un producto o servicio con características nuevas o mejoradas con método de servicio adecuado a las necesidades del consumidor, donde se requiere de decisiones y acciones en las que las capacidades de gestión para innovar de la organización sean determinantes e influenciadas por el entorno competitivo del sector hotelero.

Para Ossa y Zapata (2013), las capacidades de gestión en la innovación se basan en el desarrollo de las posibles problemáticas que están asociadas al andamiaje para la generación de diferente conocimiento en los procesos productivos y de servicios en las empresas que están conceptualizadas en el desarrollo y prototipo de mejora en la calidad de prestación de un buen servicio, óptimo, para el mejoramiento continuo de trabajos sobre el tema de innovar en el mercado, generando un espacio para el análisis de variables que afectan el producto y las condiciones del mercado; también, para la generación de conocimiento sobre las condiciones reales de las capacidades de gestión empresariales orientadas a las actividades innovadoras en el cumplimiento de sus metas establecidas.

Alzate (2013), comenta que en el desarrollo de capacidades de gestión en la innovación, tanto en organizaciones consolidadas como en las que están en un proceso de vinculación empresariales, se ha convertido en una de las principales herramientas de competitividad y diferenciación en el mercado, las cuales permiten un posicionamiento en sus servicios o productos que son más sobresalientes y dominantes en el mercado en el cual desarrollan su actividad empresarial, para poseer una fuente de ventaja competitiva que les permite distinguirse de los demás competidores del mercado, además generando un

proceso de consolidación de la empresa con las capacidades innovadoras del momento.

Rubiano, Riaga, Orozco y Pacheco (2016), buscan identificar algunas estrategias para fortalecer las capacidades de gestión para la innovación en las empresas que generen beneficios a sus consumidores, las cuales consideran que, entre las características de estas compañías, existe una centralización en la toma de decisiones operacionales y estratégicas que utilizan para mejorar sus procesos productivos y comerciales, en la búsqueda de obtener un rendimiento adecuado a las necesidades del mercado.

En las empresas prestadoras de servicio y generadora de producto, siempre están creando las necesidades de aplicación de las capacidades de gestión en la innovación que buscan obtener los beneficios de estas estrategias con procesos asociados a las capacidades para las innovaciones de muestras estratégicas que pueden fortalecer cada una de las capacidades identificadas en los aspectos claves para la innovación, según el contexto de las organizaciones hoteleras de la región. (Beltrán y Pulido 2012).

Aponte (2015), relaciona los procesos de gestión de innovación con las capacidades que pueden tener las organizaciones que desean aumentar sus estrategias competitivas del mercado, continuando con Aponte (2016), la innovación tecnológica vista como un proceso se caracteriza por ser complejo, además de estar muy relacionado con aspectos intrínsecos de cada organización que lo implementa, creando cada empresa una cultura innovadora en su desarrollo empresarial por lo que está estrechamente ligada a la cultura de emprendimiento en sus capacidades de gestión en su innovación del mercado meta.

Es muy interesante entrar en las capacidades de gestión de innovación en las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, las cuales muestran deficiencias en su proceso de mejoramiento de sus servicios de hospedaje y estos permiten tener pocas posibilidades de mejoramiento continuo en sus capacidades de gestión innovadoras del mercado turístico de la región.

1.5. Cultura de innovación

En el desarrollo empresarial de las empresas hoteleras de la región podemos demostrar que hace falta la incorporación de la cultura innovadora dentro del entorno que nos encontramos, es muy importante general esas alternativas de mejoramiento continuo en los procesos de vinculación, donde se trata de la puesta en marcha de iniciativas innovadoras; para Sierra, Romero y Genes (2019), es muy útil en la práctica de la innovación desarrollar estrategias siste-

máticas para la planificación y control de herramientas adecuadas a las necesidades del entorno de cada iniciativa desarrollando esas culturas que lleven a tener bien claro las necesidades de los consumidores para promover actuaciones innovadoras entre las organizaciones hotelera de la región.

Para Souto (2015), existen una estrecha relación en la parte cultural con los procesos innovadores, sin embargo, tanto la gestión de la innovación como la tarea de agrupar los esfuerzos de los miembros de la organización hacia ese fin no es sencillo para la cultura que desempeña una labor trascendental en el proceso de innovación de las empresas, el papel de la cultura innovadora sobre la competitividad de las empresas y el mantenimiento de sus ventajas competitivas, al reconocerla como un recurso original, imposible de imitar y no sustitutivo, bajo esa perspectiva el elemento central de la cultura de innovación son las personas y su trabajo en grupo, constantemente orientado hacia la consecución de innovaciones para el mejoramiento continuo de sus procesos productivos y administrativos (Sierra, et al. 2019).

Naranjo y Calderón (2015), afirman que el aspecto de especial interés es la relación de la cultura empresarial con la innovación, que considera que la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puesto que al influir la cultura en el comportamiento del capital humano donde pueden tener la facilidad de aceptar los nuevos cambios que lleven a tener el mejor rendimiento adecuado a las necesidades del mercado, el reto de la cultura de innovación, es el proceso de transformación de la cultura actual hacia una cultura innovadora que fortalezca la innovación empresarial del sector caso de estudio como es el hotelero de la región.

Tejeiro (2014), analiza la importancia de la cultura de innovación en las organizaciones hoteleras y la capacidad de ciertas empresas de gestionar ésta mediante una cultura innovadora, con el compromiso de mejorar los procesos funcionales en la prestación del servicio, esta estrategias que son utilizadas en el desarrollo del conocimiento como alternativas, qué serie de características específicas para fomentar la innovación empresarial, mediante el análisis de ésta, una comprensión más completa de los procesos llevados a cabo en la empresa y causantes de la capacidad innovadora, por lo que trataremos de identificar aquellos indicadores que nos permitan diagnosticar una cultura de innovación

Encontramos que Candía, Coliñanco, Caro y Hernández (2014), agregan que la instalación de una cultura para la innovación en una empresa, es responsabilidad del capital humano, con la vinculación de las actividades que compro-

metan a promocionarla a través de la definición de políticas, normas y procedimientos que la traduzcan en prácticas frecuentes en la empresas de manera en que una compañía pueda innovar en el desarrollo de un conjunto determinado de prácticas, que de una forma u otra suponen una sistematización y una acción intencionada desde la propia empresa que implementa nuevos modos de colaboración y que es capaz de combinar de manera sinérgica las ideas, el talento de las personas y los recursos financieros que en una determinada empresa se está gestionando la cultura innovadora.

Flores (2015), nos comenta que se requiere de una cultura innovadora donde las empresas realizan una vinculación de la innovación, formando parte de la cotidianidad empresarial para favorecer de forma casi absoluta a las organizaciones independientemente de su actividad, naturaleza y tamaño, se posicione en su entorno competitivo, teniendo como principal activo el conocimiento y la capacidad de innovación de su capital humano, considerando que la actitud innovadora del personal es determinante para el éxito de la misma, sino como cultura de innovación de trabajo sustentada principalmente en procesos humanos.

Es muy interesante tener bien claro que la cultura de innovación dentro del desarrollo empresarial de las empresas, son factores claves para el funcionamiento adecuado y para poder cumplir las metas establecidas desde un principio, donde el capital humano es pieza fundamental en el mecanismo de la cultura innovadora, los cuales generan un desarrollo del conocimiento de su personal, estable en el sector hotelero, teniendo en cuenta que su capital humano es esencial en el mejoramiento continuo de sus procesos competitivos.

1.6. Desarrollo de la innovación

Todas empresas que quieren tener desarrollo de la innovación deben crear las estrategias adecuadas a las necesidades que se presenten en los procesos productivos y administrativos de las organizaciones que generan ventajas competitivas para diferenciar en el mercado la gestión de la innovación, siendo un paso clave en conseguir la disposición de estas ventajas el máximo tiempo posible dentro del mercado para desarrollar su innovación empresarial, que nos permiten garantizar la obtención de la mayor cantidad posible de beneficios competitivos del mercado meta con estrategias de negocio para explorar y rentabilizar esos resultados con una buena vinculación de la innovación.

Manjarrés (2016), vincula el desarrollo de la innovación como nuevos procesos que generan estrategias de comercialización y asumen de manera directa las empresas, quienes se convierten en los actores protagónicos del proceso

innovador, las empresas no innovan solas ni mucho menos lo hacen en el vacío, siempre están adelantándose a las necesidades exigidas por el mercado, por tal razón adelantan sus procesos de cambio y transformación en un contexto determinado, caracterizado por unos valores culturales específicos y con un entramado institucional propio de innovación empresarial, sino como un proceso social cuyo desarrollo trasciende el ámbito específico de las organizaciones productivas y de servicios a un entorno más competitivo del mercado.

Continuamos con Manjarrés (2016), donde sigue con su aporte sobre el desarrollo innovador de un entorno empresarial y una cultura favorable a la innovación que se generan en una obligación indispensable en el desarrollo social y económico de las empresas, es por ello, que el desarrollo de la innovación debe ser vista no sólo como una actividad empresarial, sino como un proceso social cuyo desarrollo trasciende el ámbito específico de las organizaciones productivas y de servicios de un entorno favorable a la innovación convirtiéndose en una herramienta adecuada a las necesidades del entorno hotelero que son requisito indispensable para el desarrollo social y económico de la región.

Aponte (2016), afirma que el desarrollo de la innovación, desde que surge la idea hasta que el desarrollo se encuentra disponible en el mercado, requiere de la puesta en práctica de conocimientos, que permiten que ésta pueda ser desarrollada en un determinado contexto para su puesta en operación siendo unas herramientas que son utilizadas para generar el mejoramiento continuo del desarrollo tecnológico, utilizando el reforzamiento de otras tecnologías ya sea porque forman parte del mejoramiento continuo o porque forman parte del estado del arte de la gama de tecnologías que se debe dominar para llegar al diseño de la tecnología deseada en un determinado desarrollo innovador.

Zayas, Parra, López y Torres (2015), comentan que las empresas para su desarrollo y competitividad es necesario participar en los procesos de innovación de productos nuevos o bien mejorar los existentes para continuar en el mercado, así relacionan que el desarrollo de la innovación, deben estar al tanto del desarrollo tecnológico, que cada día se ha vuelto una necesidad el renovar la tecnología en las empresas, sobre todo las relacionadas a equipos, maquinarias y comunicación, con los cuales esperan obtener beneficios adecuados a sus exigencias empresariales para desarrollar sus actividades innovadora del mercado.

Sánchez, Cervantes y Peralta (2016), para ellos la innovación debe ser un proceso continuado, sustentado en una metodología para la generación del conocimiento, el aprovechamiento de las oportunidades de innovación, su desarro-

llo y protección las pymes la innovación está asociada al desarrollo innovador de nuevos productos y servicios, los cuales van a tener la responsabilidad de gestionar y asigna tareas en función de sus criterios para el cumplimiento de las exigencias del mercado.

Flores (2015), realiza un análisis del desarrollo de la innovación con base al capital humano que está asociado con la actitud innovadora de su empresa, las cualidades presentadas en los procesos de la innovación se atrevieron a intentar explicar de manera esencial los beneficios que traen estas estrategias de desarrollo competitivo del mercado meta, con la generación de nuevos productos y nuevas técnicas de producción para las empresas hoteleras de la región.

El desarrollo de la innovación están relacionados desde lo esencial y complejo del desempeño de las empresas en la búsqueda de nuevas estrategias comerciales de fortalecimiento dentro del mercado como es el caso de las organizaciones hoteleras que quieren fortalecer sus servicios de hospedaje con una alta calidad en él.

Para encontrar si en la actualidad las organizaciones hoteleras están generando nuevas expectativas en sus servicios de hospedaje, realizamos un análisis estadístico con base a la información recogida en el campo de la investigación, donde enfocamos el indicador del objetivo del cumplimiento de las necesidades del grado de satisfacción de los clientes con los hoteles, demostrándolo en el comportamiento de las ventas ocasionadas durante el periodo de tiempo vacacional.

Al consultar sobre el incremento de las ventas en los servicios de hospedaje en la época vacacional del año 2019 en el tiempo de la semana santa, para ellos, los empresarios de los hoteles, sí había tenido una diferencia comparada con el año 2018, en la misma época ellos respondieron de la siguiente manera:

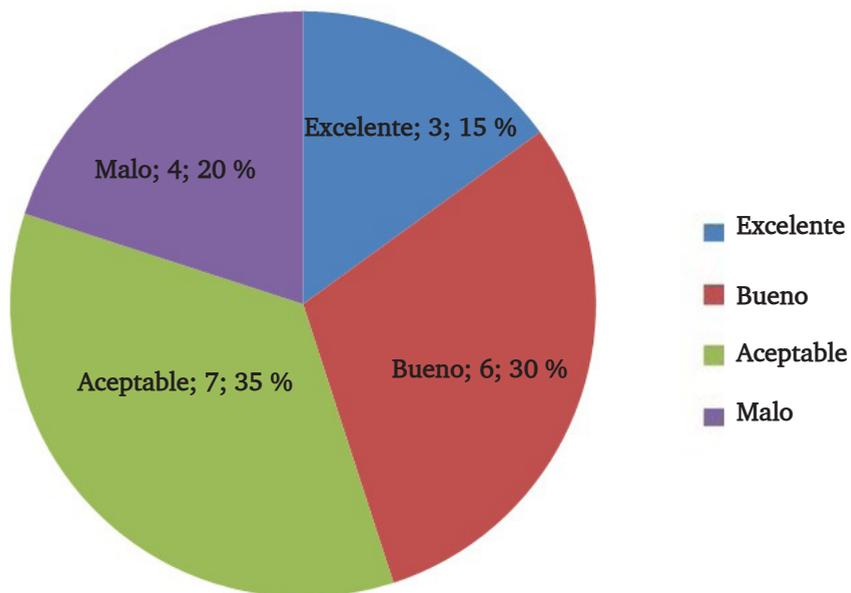
El incremento de la temporada vacacional en semana santa del año 2019 fue del 15%, para algunos encuestados fue excelente, para el 30% fue bueno, para un porcentaje del 35% está en un concepto aceptable con la diferencia de épocas anteriores y con un 20% encontramos que para muchos hotelero las vacaciones no fueron muy rentable en ingresos económicos. Al consultar sobre los motivos que afectaron de manera desfavorable, ellos atribuyen a la competencia desleal, sobre oferta hotelera y la falta de infraestructura en la ciudad, que la van convirtiendo en un lugar de paso de turistas para su traslado hacia otros lugares del Departamento.

Tabla N°1: Incremento de ventas en los hoteles

Incremento de ventas en los hoteles	Cantidad	Porcentaje
Excelente	3	15%
Bueno	6	30%
Aceptable	7	35%
Malo	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).Figura N° 1. Incrementos de ventas en los hoteles

Figura N° 1. Incrementos de ventas en los hoteles



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Tabla N° 2: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensiones gestión de innovación

Alternativas	Valor		Innovación		Dimensión estratégica		Capacidad de innovación		Capacidades de gestión de innovación		Cultura de innovación		Desarrollo de la Innovación	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	5	9	45,00%	11	55,00%	13	65,00%	13	65,00%	10	47,50%	6	30,00%	
Casi Siempre	4	6	30,00%	4	20,00%	5	25,00%	3	15,00%	5	25,00%	4	20,00%	
Algunas Veces	3	3	15,00%	3	15,00%	2	10,00%	2	10,00%	3	12,50%	4	20,00%	
Casi Nunca	2	2	10,00%	2	10,00%	0	0,00%	1	5,00%	3	15,00%	2	10,00%	
Nunca	1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	0	0,00%	4	20,00%	
TOTAL	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%
Promedio	4,1		4,2		4,6		4,3		4,1		3,3			
Categoría indicador	ALTO		ALTO		MUY ALTO		MUY ALTO		ALTO		MODERADO			
Desviación tandard	0,99		1.03		0,67		1,63		1,09		1,49			
Promedio de la dimensión	4,1		Desviación de la dimensión						0,42					
Categoría de la dimensión	ALTO													

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Para la innovación, se demuestran que las empresas deben tener la experiencia del personal que les permite creer en la innovación tecnológica en el desarrollo de los procesos dentro y fuera de ellas para que puedan tener una competitividad dentro del mercado.

De las 20 personas encuestadas, el 45% manifiestan que siempre, un 30% respondió que casi siempre; mientras que el 15% dice que algunas veces y casi nunca con el 10%, Se pudo verificar una tendencia positiva que abarcó en promedio acumulado del 75% colocándola en una posición favorable dentro de la competitividad del empresario y de la población encuestada entre las opciones de respuesta siempre y casi siempre; sin embargo, un promedio del 15% de la población encuestada que se ubicó en una posición que no es concreta, puesto

que no se situó ni en una tendencia positiva ni en una tendencia negativa pues se inclinaron bajo la alternativa de respuesta algunas veces y el resto del 10% se ubicó en un estado negativo (Sierra, et al. 2019).

Se obtuvo un promedio de 4.1 con la categoría del indicador muy alta, con una desviación standard de 0,99 que nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; donde en principio se evalúan los factores de la gestión innovadora, que permiten altos niveles de competencia de las empresas públicas o privadas desde el punto de vista en el sector hotelero (Sierra, et al. 2019).

En la dimensión estratégica, las actividades están enfocadas al estudio de las competencias del personal de la empresa que permiten generar dimensiones estratégicas en sus servicios hoteleros; un 55% respondió que siempre, el 20% manifestó que casi siempre, un 15% cree que algunas veces. Asimismo, el 10% manifiesta que casi nunca cuentan con las dimensiones estratégicas adecuadas a sus condiciones laborales. Se puede comprender la importancia del promedio combinado para las opciones de respuesta siempre y casi siempre correspondiente en un promedio de 75% de la población encuestada, fija una tendencia positiva para el indicador ambiente tecnológico representando un máximo interés en mejorar su competitividad del mercado (Sierra, et al. 2019).

A su vez se visualiza que un 15% estuvo bajo el parámetro que se mantuvieron en una posición impredecible bajo la opción de respuesta algunas veces, mientras que por otro lado un 10% de la población encuestada se inclinó a una tendencia negativa con la opción de respuesta casi nunca generando poca expectativa de mejoramiento empresarial.

Continuando con el análisis estadístico de la media en el indicador dimensiones estratégicas con el promedio de 4,2 con la categoría del indicador alto, con una desviación standard de 1.03 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; demostrando que dentro de las empresas se generan una dimensión estratégica adecuado a las necesidades del entorno competitivo del sector hotelero.

Correspondiente en la capacidad de innovación, se evidencia que al fomentar las actividades para aumentar los resultados de las capacidades de innovación en la gestión se puede observar en la mejora de los servicios en los hoteles; el 65% de los encuestados consideran que siempre, un 25% respondió que casi siempre, el 10% manifiestan que algunas son utilizado los conocimiento del ser humano como herramienta de la gestión de innovación.

Hubo una tendencia positiva en promedio combinado del 90% de los encuestados, con los parámetros de respuesta siempre y casi siempre con base al indicador capacidad de innovación, mientras que el 10% de la población encuestada no fijó una posición firme ya que se inclinaron por la alternativa de respuesta algunas veces. Para proseguir con el análisis de los datos, se continuará en esta etapa de la investigación con el promedio arrojado por el indicador recurso humano con una media de 4,6 con la categoría muy alto, con una desviación standard de 0,67 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética (Sierra, et al. 2019); para generar un análisis de los factores de la competitividad, que permiten altos niveles de competencia de las empresas públicas o privadas del sector hoteleros.

En la capacidad de gestión en la innovación, la empresa realiza la vinculación de los recursos a nivel de dispositivos necesarios para los colaboradores en la empresa que asumen un plan de desarrollo innovador en la prestación del servicio. El 65% manifiesta que siempre, un 15% dice que casi siempre, de la misma forma un 10% expresa que algunas veces; mientras que un 5% manifiesta que casi nunca y el 5% dice que nunca utilizan la capacidad de gestión en la invocación en sus empresas.

Para el análisis en promedio combinado es de 80% de las opciones de respuesta siempre y casi siempre, se posicionó en una tendencia positiva, mientras que un 10% se mantuvo en una posición poco firme respondiendo que esto ocurría solo algunas veces. Seguidamente se puede decir, que el 10% correspondiente a una tendencia negativa en promedio combinado para las opciones de respuesta nunca y casi nunca.

Dentro del análisis estadístico de la media del indicador de las capacidades de gestión en la innovación con el promedio 4.3 con la categoría muy alto, con una desviación standard de 1,63 nos indica que los datos, están dispersos los cuales se alejan más de la media aritmética, donde en principio se evaluarán los factores de la competitividad y la partes técnicas utilizadas por las empresas hotelera del departamento.

La cultura de innovación, las empresas disponen de presupuestos para la adquisición de nuevas tecnologías, disponen en su presupuesto en su capital de trabajo, donde vincularán a las organizaciones hoteleras para que sigan la premisa de que su misión esté enfocada a la innovación en los procesos. El 47,50% manifiesta que siempre, un 25% dice que casi siempre; mientras que un 12,50% considera que algunas veces los recursos económicos son vinculado en la competitividad empresarial y con un casi siempre del 15% de negatividad.

Hubo una tendencia positiva del 72,50% resultado del promedio combinado para las alternativas de respuesta siempre y casi siempre, a su vez un 12,50% de los encuestados optó por la alternativa de respuesta algunas veces lo cual los mantuvo en una posición inestable y para una posición negativa del 15% con la repuesta casi nunca. Con el promedio de 4.1 con la categoría alto, con una desviación standard de 1.09 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética (Sierra, et al. 2019); este pertenece a la dimensión de la gestión de innovación, es muy importante dentro del proceso administrativo y productivo de las empresas hoteleras, debido con un buen recursos financieros se pueden invertir en sus competitividad generando altos niveles de competencia de las empresas del sector hotelero.

En la presentación del desarrollo de la innovación en las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, las empresas disponen para manejar los procesos productivos y comerciales que vinculen a las organizaciones innovadoras dentro de estas empresas hoteleras. El 30% manifiesta que siempre, un 20% dice que casi siempre; mientras que un 20% considera que algunas veces los recursos económicos son vinculado en la competitividad empresarial, con un casi siempre del 10% de negatividad y con la repuesta nunca con el 20% de negatividad.

Hubo una tendencia positiva por parte de los empresarios hoteleros del departamento donde el 50% resultado del promedio combinado para las alternativas de respuesta siempre y casi siempre, a su vez un 20% de los encuestados optó por la alternativa de respuesta algunas veces lo cual los mantuvo en una posición inestable y para una posición negativa del 30% con la repuesta nunca y casi nunca.

Con el promedio de 3.3 con la categoría modelado, con una desviación standard de 1.49 que nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; este pertenece a la dimensión de la gestión de innovación, es muy importante dentro del proceso administrativo, comercial y productivo de las empresas hoteleras, debido con un buen recursos financieros se pueden invertir en sus competitividad e innovación generando altos niveles de competencia de las empresas del sector hotelero

El resultado obtenido de la media aritmética de los indicadores de la dimensión gestión de la innovación es de 4,1 que al compararla con el baremo de medición, está en categoría alta y una desviación standard de la dimensión de 0,42 que nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; esto indica que según la percepción de los empresarios hoteleros del departamento donde podemos observar que los procesos innovadores están poco intervenido en el entorno empresarial.

CAPÍTULO II

Estructura organizativa para gestionar la innovación



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020)

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA GESTIONAR LA INNOVACIÓN

La estructura organizativa que es utilizada en la gestión de la innovación, se basa en el conjunto de relaciones de procesos relacionados con la aplicación de estrategias dinámicas, organizativa de formales e informales, dentro del desarrollo empresarial, para gestionar la innovación en cada uno de los procesos administrativos, productivos y de servicios, para ser orientados a organizar y dirigir los recursos disponibles de cada empresa en su utilización del capital humano, que es factor importante en el desarrollo competitivo del sector hotelero.

Pertuz y Pérez (2016), relaciona la estructura organizativa con la gestión de innovación como el complemento de un clima competitivo en el que se desarrollan dentro de las organizaciones, en la actualidad requiere el desarrollo de innovaciones dentro de sus estructuras administrativas que lleven a consolidar ventajas competitivas sostenibles, que están asociadas con la apertura al cambio de estrategias empresariales de mejor desempeño dentro del mercado meta, la orientación del capital humano y la creatividad; son elementos claves en el desarrollo de la cultura organizacional y al mejoramiento continuo de sus procesos con la gestión de innovación a nivel organizacional.

Pérez, Espasandín y Sánchez (2017), consideran la gestión de la innovación, que son factores que tienen mucha relación con las estructuras organizativas, debido a las capacidades enfocadas a la organización que desarrollan procesos de comercialización de un producto y/o servicio en el mercado, abordando un procedimiento que parte de una invención y culmina en su adopción por los clientes, donde las organizaciones generan nuevas estrategias de vincular el capital humano con los procesos innovadores, lógicamente, conseguir resultados innovadores reclama un proceso de alineación de la innovación y de la estructura organizativa que no es sencillo de gestionar, puesto que hay innumerables maneras de organizar las estrategias adecuadas al entorno hotelero.

En la misma tónica Ferrer (2016), comenta que la incorporación de una estructura organizativa con una gestión de innovadores, generan una demanda de política en la compleción en las organizaciones y adaptaciones de los cambios necesarios para el desarrollo de una estrategia exitosa y competitiva dentro del mercado, generando los diseños organizacionales, lejos de alentar el crecimiento de la empresa pueden convertirse en una barrera, al punto de conducir al fracaso, de allí que la estructura organizativa ha de adaptarse con la mayor

rapidez posible a los cambios que exigen los procesos innovadores en cada área de las empresas del sector hotelero.

Vega y Rojo (2010), afirman que al integrar los esquemas organizativos y de control, cada uno de los sectores productivos y de servicio; y la estructuración del sistema de generación y asimilación del conocimiento debe buscar un balance entre los ámbitos de vinculación para la gestión de innovación, en las tomas de decisiones en los subsistemas involucrados en el desarrollo empresarial, incluyendo los requerimientos de los objetivos que se persiguen para consolidar el desarrollo económico de las empresas como es el caso del sector hotelero, con el objetivo de lograr construir una situación de compromiso en torno al papel esperado de parte de cada sector para el logro de los objetivos comunes dentro del mercado competitivo.

Petit (2012), menciona que las demandas del desarrollo integrado exigen del propio proceso de planificación del cambio, no sólo una transformación de las tradicionales estructuras organizativas, sino un cambio de cultura para el desarrollo de la organización innovadora en los procesos de mejoramiento continuo en la búsqueda de lo óptimo o de la eficiencia empresarial, dejan de ser lo principalmente deseado y es sustituido por el pleno desarrollo del capital humano como sujeto innovador en cada área funcional de las empresas del sector hotelero.

Para Garbanzo (2016), analizar una forma adecuada a los cambios que pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas de la estructura organizacional, como consecuencia de las transformaciones sociales en las dinámicas de la gestión innovadora, así como conocer buenas prácticas aplicadas en diferentes empresas que generan alternativas de mejoramiento en los procesos productivos y comerciales, donde los ajustes estructurales y cambios en sus conocimientos innovadores llevan a las organizaciones a crear nuevas estrategias comerciales para el mejoramiento de su competitividad empresarial del sector hotelero.

En la actualidad las estructuras organizativas en la gestión de innovación en las empresas hoteleras, generan nuevas alternativas de crecimiento funcional y económico de cada una de ellas dentro del mercado turístico, lo que implica mejorar los procesos de adquisición del capital humano para el cumplimiento de las necesidades y deseos de los clientes, por parte de las empresas, la prestación de un buen servicio de alta calidad y de un ambiente adecuado de la organización para implementar los cambios planeados, requiere ajustar sus estructuras y sus procedimientos para conducir a la empresa hacia el desarrollo competitivo.

2.1. Organizaciones innovadoras

Las organizaciones innovadoras son las que se encargan de analizar de forma independiente la estrecha relación que existe en el mundo del mercadeo comercial, es decir, que los procesos de innovación se han relacionado tradicionalmente con las características del mercado en la búsqueda de mejoramiento del servicio y del producto, para la organización tener bien claro la vinculación de la innovación desde los procesos de producción con el fin de satisfacer las necesidades del mercado, sin embargo, recientes análisis comerciales indican que ambos procesos están estrechamente relacionados con la competitividad de las empresas del sector hotelero.

Para Pérez, et al., (2017), la organización de innovación no suele enfocarse en detalle en la estructura organizativa como un determinante de la innovación y suele centrar la máxima atención del conocimiento del capital humano en un criterio de innovación en el funcionamiento de las áreas, según las estructuras administrativas de las organizaciones, donde las estrategias que son utilizadas para los procesos de innovación, generan diferentes herramientas que son aplicadas en el desarrollo empresarial.

Yamakawa (2011), analiza la innovación como una técnica que promueve la efectividad organizacional, mientras que las innovaciones administrativas son necesarias para obtener un balance entre la estructura organizacional de tal manera que sean las adecuadas en el funcionamiento colectivo e individual del capital humano, en las diferentes áreas administrativas y productivas, considerando el grado de importancia de la organización innovadora, porque precisa mejor las diferencias entre el sistema social y el sistema técnico de la organización que desea convertirse competitiva dentro del mercado.

En este caso, para Ferrer (2016), las organizaciones innovadoras generan una forma de estructura adecuada a las necesidades que les exigen el mercado, en este escenario, la innovación debe ir dos pasos más adelante de cualquier estrategia debido a que sin ella es muy riesgoso el sostenimiento de las empresas, las cuales se hace necesario realizar una incorporación de herramientas y propuestas de mejoramiento de sus productos y servicios que puedan generar los cambios en el quehacer organizacional que se traduzcan en crecimiento económico y estable de las compañías hoteleras de la región.

Con Flores (2015), la vinculación de tener una organización innovadora en la estructura de la organizaciones empresariales, son determinantes para el éxito de la misma, ya que se realiza un análisis teórico y reflexivo de la innovación,

no desde el punto de vista técnico económico, sino como cultura de trabajo sustentada principalmente en procesos de adaptación del capital humano, a las actividades innovadoras de los procesos administrativos y productivos de las empresas, así como nuevos conceptos de estructuración organizativas en particular, la integración de distintas actividades de las innovaciones organizacionales que pueden también implicar en la centralización de las actividades y el refuerzo de la obligación de rendir cuentas con relación a las decisiones tomadas en un entorno que es cambiante y exigente por parte de sus clientes.

Analizando el concepto de Petit (2012), sobre el panorama de complejidades que surgen en la disfuncionalidades que entorpecen los procesos de innovación y con las estructuras organizativas, se puede ver que algunas entidades realizan los procesos de vinculación de una forma inadecuada y esto genera finalmente un obstáculo del proceso de innovación en el desarrollo empresarial, donde se ve reducida la organización innovadora, permitiendo una posible forma errónea de la aplicación de la innovación en las organizaciones por parte del capital humano.

Finalmente para, Arraut y Amar (2010), la integración de nuevos modelos gerenciales, la utilización de herramientas de gestión para la innovación y el establecimiento de organizaciones innovadoras, son las que facilitan los procesos de vinculación de la innovación, que están generando flexibilidad interna y eficiencia a las empresas que determinan cómo se da la innovación dentro de ella y en el entorno en el cual se mueve, permitiendo que las organizaciones se desarrollen con el capital humano adecuado a las necesidades administrativas de las empresas del sector hotelero.

La innovación y la estructura de las empresas, son necesarias en el desarrollo empresarial que permitan tener las herramientas adecuadas a las necesidades de poder satisfacer los deseos de sus clientes, el concepto de innovación organizacional puede tener un alto potencial innovador pero si su entorno no es adecuado, la innovación nunca se va a dar, la importancia para lograr los objetivos innovadores de las empresas llevan a tener un grado de compromiso hacia las metas establecidas para poder cumplir lo establecido comercialmente.

2.2. Estructura de mercado

Para que las empresas del sector hotelero tengan la aceptación de los clientes potenciales, deben crear una serie de características de cumplimiento, de tener componentes promocionales y comerciales que serían los encargados de representarlos como los agentes, quienes a través de sus interacciones, tanto reales como viables, determinan el precio de un bien o una serie de bienes y servicios,

generando la clave del éxito de una estructura de mercado, que se encarga de las características de un mercado que influye en el comportamiento y los resultados de las empresas hoteleras que buscan satisfacer las necesidades del mercado competitivo.

Hernández (2007), comenta que la estructura de mercado es una característica de concentración de conceptos fundamentales de la estructura de los procesos administrativos, los cuales generan un predominio de las grandes empresas que acopian la mayoría del mercado global; a las pequeñas empresas, los mercados meta de entornos manejables, sin embargo es muy interesante tener bien claro el término de estructura de mercado en el cual buscan generar esas estrategias comerciales en diferentes organizaciones que buscan reconocer como diversificación del producto y del servicio, el grado en que las empresas cubren el espectro total de las fases de la cadena productiva y la distribución vertical de las empresas hoteleras.

Vargas y Muratalla (2017). Para ellos la estructura de mercado se mueve entre la competencia perfecta y el monopolio, es decir, que es una situación muy complicada, ya que todas las empresas son distintas en todos los aspectos y estas deberían adecuarse a las necesidades del cliente y del mercado, por estas razones es que sugieren las medidas de concentración, con el fin de poder medir la cantidad de cuotas de mercado que posee una empresa que disminuya considerablemente sus procesos productivos y de servicio, generando nuevas estrategias al introducir herramientas adecuadas en el desarrollo de sus estructuras de mercado para encontrar el éxito deseado.

Jordán (2012), realiza un análisis de la estructura de mercado, donde afirma que es un tema estratégico fundamental, sin éste toda estrategia deja de tener sentido alguno, los cuales deben considerar en el capital humano la importancia de poner mayor énfasis en su tratamiento y discusión, para trabajar con mayor profundidad en el mercado del sector hotelero, en consecuencia, actuar con menor riesgo e incertidumbre dentro del mercado te generan los factores competitivos que te llevan a tener una estrategia adecuada a la gestión innovadora de los procesos del conocimiento humano, siendo un tema fundamental para la economía de las empresas, para crear una estructura de monopolio en el mercado.

García, Peralta, Rodríguez y García (2018), representan una nueva forma de alternativa para que los pequeños productores accedan a mercados que valoricen sus productos diferenciados, pero teniendo bien claro el compromiso de crear una estructura de mercado, con la especificaciones de los procesos productivos y comerciales para poder enfrentar el desafío de mejorar la cali-

dad, seguridad de sus productos, de acuerdo con las demandas del mercado, mediante diferentes procesos de innovaciones de producto y la prestación del servicio, que les permiten conservar su carácter tradicional e incluso expandir su área de influencia actual en un mercado altamente competitivo.

Gómez, Ríos y Zambrano (2018), comentan que las estructuras del mercado son competencia en los sectores donde se produce y prestan un servicio, por tanto es posible medir la competencia sin necesidad de utilizar información explícita acerca de la estructura del mercado, los cuales pueden crear las necesidades de formular alternativas de estrategias para la obtención de estimados del poder de mercado a partir del comportamiento y conductas entre las empresas dominantes en perjuicio de los consumidores, como consecuencia de acuerdos con la finalidad de fijar el nivel de producción o de servicio, con el objetivo de extraer mayores beneficios económicos y sociales de las organizaciones hoteleras.

Vega, et al., (2010), analiza los esquemas organizativos y de estructura de mercado de cada uno de los sectores productivo y de orden servicial, los cuales generan conocimiento que debe buscar un balance entre los ámbitos y niveles de toma de decisión de cada uno de los subsistemas involucrados, incluyendo los requerimientos de los objetivos que se persiguen para consolidar el desarrollo empresarial de las organizaciones del entorno hotelero para traducir el logro de construir una situación de compromiso en torno al papel esperado de parte de cada sector para el logro de los objetivos comunes para llevarlo al éxito empresarial.

La estructura de mercado es la forma de organizar una empresa para que pueda ser competitiva dentro del mercado globalizado que nos encontramos y para ello es muy importante tener bien claro que los factores que se pueden tener en la actualidad para mejorar las estrategias competitivas deben de tener una estructura acorde a las necesidades del mercado como es el caso del sector hotelero que vive del turismo.

2.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa es una forma de tener un grado de responsabilidad y en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización, para generar diferentes patrones de diseño a seguir para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado dentro del mercado, construyendo la estructura adecuada de cada empresa, siendo de diferentes características, para poder adoptar la estruc-

tura organizacional que más se acomode a sus prioridades o necesidades del entorno competitivo del mercado.

Marín (2012), afirma que la estructura organizativa implica una consideración mucho más profunda de las funciones correspondiente de cada área de las cuales deben de ir mejorando sus procesos administrativos y comerciales, para entrar a la globalización del mercado, teniendo en cuenta que es la única forma de estructuración, pues la división del trabajo en la estructura organizacional, desde sus múltiples aproximaciones de contingencia, como el propósito análogo de comprender y aplicar las herramientas adecuadas de las estructura organizativa en cada área de trabajo con el objetivo de incrementar sus ventas y fortalecimiento dentro del mercado competitivo.

Marín y Losada (2015), realizan un examen administrativo de la estructura organizativa de las empresas, siendo una unidad de análisis del sistema interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con las actividades asignadas en cada área de trabajo y esto suma esfuerzos para el desempeño eficaz del capital humano y del sistema general, la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo y realiza su posterior coordinación, buscando la concordancia entre los procesos internos y externos, que adopten un alto grado de formalización en la estructura, mientras que ante un ambiente estable se puede presentar un mayor grado de estructuración que busquen restablecer los procesos administrativos y productivos de las empresas.

Pertuz (2013), continúa con el aporte literario sobre la estructura organizativa en la función de dividirse, agruparse y coordinar formalmente las actividades dentro de los puestos de trabajo, que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes y sus modos de interrelación del capital humano, en tal sentido, se concibe la estructura como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización, la administrativos utilizan para definir las actividades a desarrollar, a las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, en los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades con el recursos humano adecuado.

Zapata (2015), define a la estructura de organización como el marco del enfoque contingente y su relación con los factores contextuales, de contingencia que ha sido un tema central en la literatura de la teoría de la organización empresarial, en nuestro medio del mercadeo ha sido de muy bajo abordaje de muchas empresas que no analizan sus estructuras administrativas y su comprensión del funcionamiento de las organizaciones generando las necesidades

de crear las alternativas que va orientada en ese sentido, y toma como caso de estudio el entorno hotelero, llevando estrategias que puedan dar un cumplimiento de una estructuración organizativa para cumplir con su objetivo de entrar a la competitividad del mercado.

Seguimos con Pertuz (2014), donde realiza coherentemente la formación innovadora en las estructuras organizacionales que convierten en antagónica a los nuevos paradigmas gerenciales del siglo XXI, los cuales exigen cambios radicales a corto plazo que permitan construir el camino más adecuado a las exigencias del mercado, para redefinir el modelo administrativo imperante en respuesta a las demandas sociales y económicas del mercado globalizado del entorno hotelero de la región.

La estructura organizacional es un elemento integrador de las actividades desarrolladas en una organización, lo que la convierte en un instrumento a través del cual la organización puede lograr sus objetivos, así como también en un instrumento utilizado por los mandos administrativos para definir las actividades por desarrollar y el capital humano capacitado para los puestos de trabajo dentro de las empresas hoteleras. (Pertuz 2014).

Desde esta perspectiva la estructura organizacional es un factor determinante en el desarrollo empresarial, llevando requerimientos que deben ser aplicados en cada área de trabajo con el fin de generalizar las actividades correspondientes de cada uno de los funcionarios y administrativos para poder obtener los mejores beneficios sociales y económicos, en las diferentes áreas funcionales de las empresas hoteleras con una serie exclusiva de esas características que la lleven a obtener la calidad adecuada en el servicio prestado.

2.4. Gestión de procesos

La gestión de procesos es un factor determinante en la calidad de un buenservicio, su grado de importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso administrativo que se encuentran vinculados con las actividades innovadoras de las organizaciones del mercado globalizado, la gestión basada en procesos es una pieza fundamental en el desarrollo y es considerada un aporte al mejoramiento continuo en la prestación de un buen servicio en las empresas hoteleras que buscan realizar estrategias que aumenten su competitividad dentro del mercado.

Llanes, Isaac, Moreno y García (2014), afirman que la gestión del proceso se conceptualiza como el juicio de integrar las etapas de planificación, realiza-

ción, control y mejora de los procesos integrados del sistema organizacional, a su adaptación constante al entorno organizacional, a través del cumplimiento de los requisitos demandados por los clientes y de otras partes interesadas, para poder incrementar el nivel de integración del sistema innovador por gestiones en los procesos administrativos y comerciales de las empresas hoteleras, generando unas interrelaciones por los criterios de formulación de objetivos, salidas, recursos y premisas que lo condicionan en los procesos de mejoramientos continuos en la búsqueda de entrar en la competitividad del mercado meta.

La gestión de los procesos de las organizaciones, realizan unas estrategias las cuales buscan generar las dinámicas de mejorar sus procesos por medio de herramientas que son utilizadas por el capital humano adecuado, con los conocimientos exigidos por las directrices y políticas de la gestión de organización y del flujo de salida son los clientes finales que compran, adquieren, utilizan los productos y servicios finales de la organización hotelera así como otras partes interesadas que, enmarcadas en el entorno organizacional, generan los recursos que están asociadas al grupo humano que la compone en su formación. (Llanes, et al., 2014).

Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2014), comentan que la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad como el enfoque basado en procesos consiste en la identificación de las necesidades del mercado y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización que buscan incrementar el deseo de los clientes potenciales, en este caso tenemos como referente al entorno hotelero que quieren aumentar más su potencial en la gestión de procesos administrativo y comercial.

Hernández, Delgado, Márquez, Nogueira, Medina y Negrín (2016), mencionan a la gestión de procesos como el enfoque de métodos en la gestión de organizaciones dedicadas al entorno de mercadeo del servicio, que ha evolucionado hacia la aplicación de una teoría en la cual se basa la implementación de estrategias de mejoramiento de los procesos productivos y administrativos, para poder obtener una herramienta competitiva para las organizaciones, generalmente cuando buscan el rediseño de procesos para mejorarla e incrementar la conformidad de los productos o servicios, las prioridades estratégicas, consideradas claves para la competitividad, unidas a otro concepto subyacente e igual de importante, es la participación del capital humano como clave del éxito empresarial.

Mallar (2010), realiza un análisis del modelo de gestión basada en los procesos, que se encarga de orientar a desarrollar la misión de la organización, me-

dian­te la satisfacción de las expectativas de sus clientes, los cuales se convier­ten en factores claves del desarrollo empresarial, y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos, para poder, finalmente, utilizarlos en el enfoque para transformar sus áreas funcionales de las organizaciones para optimizar el resto de sus procesos en toda las empresas.

La gestión del proceso para Llanes y Lorenzo (2017), son alcanzables a través de los procesos integrados y estos se distinguen por la gestión de las interaccio­nes que son los requisitos unificados aplicables que influyen en la adquisición de herramientas adecuadas a las necesidades del mejoramiento de los proce­sos, que faciliten su gestión eficaz, eficiente y flexible en cada área de traba­jo, sino que reconoce la necesidad de considerar la flexibilidad como variable distintiva de la sostenibilidad organizacional que tiene sus fundamentos en la velocidad de cambios que impone el entorno a través de los nuevos requeri­mientos demandados por las partes interesadas relevantes y en particular por sus clientes, que cada vez son más exigentes en sus necesidades y deseos de un buen servicio.

La gestión de procesos dentro de una organización suele ser un factor deter­minante en su desarrollo empresarial donde el contexto organizacional que los contiene y sus relaciones determinan el significado alrededor del cual se inte­gran estos factores, a la vez que estos procesos le aportan sentido a la organiza­ción, a través de los productos y servicios que son favorecidos en la utilización de estas estrategias comerciales y administrativas, para dar el cumplimiento de una buena gestión en sus procesos.

2.5. Innovación de procesos

La innovación de procesos, consiste en la implantación en el establecimiento de una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada para poder desa­rrollar las herramientas adecuadas en su implementación en las áreas de trabajo, así como de métodos nuevos y mejorados, siendo la innovación del proceso con­istente en la implantación en el establecimiento de una tecnología de produc­ción que lleve a obtener el rendimiento adecuado en el funcionamiento de sus áreas funcionales para minimizar las fallas, obteniendo los resultados deseados y significativos con respecto al nivel del volumen de producción, la calidad de sus servicios, los cuales se verán reflejados en la imagen de las empresas.

Arias, Durango y Millán (2015), afirman que la innovación de procesos gene­ran una discusión en torno al equilibrio y la complementariedad entre explora-

ción y explotación para obtener mejores resultados empresariales, en el ámbito específico, los estudios se han concentrado en demostrar las limitaciones de la influencia de la capacidad innovadora de procesos sobre los cuales evidencian su efecto directo sobre las herramientas que debemos utilizar para que las empresas puedan obtener el rendimiento requerido en sus técnicas productivas e innovadoras, en las etapas del proceso de innovación, desde la generación de ideas hasta la comercialización de productos y de servicios, se pueda obtener la calidad necesaria para competir dentro del mercado.

Para Avendaño (2012), la innovación en los procesos tiene su origen en el desarrollo de nuevas ideas, las cuales, sumadas al elemento valor, marcan la diferencia con la creatividad como mera capacidad del desarrollo empresarial de las empresas hoteleras de la región, lo cierto es que la innovación en los procesos requiere del conocimiento y de su gestión para alcanzar objetivos y conquistar el mercado meta teniendo bien claro las herramientas que debemos utilizar para encontrar la calidad en sus servicios de hospedaje en el sector hotelero.

Seguimos con la perspectiva que impone Avendaño (2012), que poco a poco, dentro de las organizaciones que habían optado por competir con otros factores como costos, calidad, diseño, plazos y satisfacción al cliente, entre otros, en el desarrollo empresarial, como el conocimiento que es el aporte del capital humano, los nuevos esquemas socio económicos impuestos por la globalización y las organizaciones actuales ya que han tenido que modificar su estrategia competitiva con nuevos factores que influyen en la adquisición de nuevas estrategias innovadoras.

Aponte (2016), comenta que existen diferentes estudios con enfoques variados de cómo estudiar la innovación de procesos entre las diferentes etapas que participan, así como los elementos característicos y sus relaciones con las diferentes áreas, las cuales generan un impacto innovador que es menester tener claro en las características de una innovación, que de acuerdo a la presencia de dos elementos representados por la novedad y la explotación comercial vista como un proceso se caracteriza por ser complejo, además de estar muy relacionado con aspectos intrínsecos de cada organización que lo implementa, creando cada organización lo que se denomina la cultura de innovación en sus procesos administrativos y productivos.

Continuamos con Aponte (20016), donde afirma que el proceso global de la innovación tecnológica desde el inicio de la idea hasta su transformación en la innovación por procesos, se encuentra disponible en el mercado globalizado debido a que los procesos están presentes en todo el ciclo de desarrollo de

la innovación; donde estas etapas se pueden resumir en la concepción, implementación y mercadeo de la innovación para aumentar su competitividad dentro del mercado del sector hotelero.

Barbosa y Dominique (2012), nos mencionan que la innovación en los procesos está esencialmente relacionada con el conjunto de pasos que tienden a incorporar tanto el mercado como la tecnología en las dinámicas empresariales, las cuales tienen la posibilidad de ir aprendiendo y construyendo su base de conocimiento y así pueden mejorar de forma continua la gestión del proceso de los factores internos y externos de las empresas del sector hotelero, la cual seguirá la decisión sobre a qué señal se debe responder y la obtención de los medios que viabilicen la respuesta en el desarrollo de la tecnología con las alternativas de mejoramiento que se tenga a la hora de entrar en competitividad.

Continuando con Barbosa, et al., (2012), realiza un análisis sobre la incorporación de las innovaciones de procesos, que son típicamente aplicadas en la organización mientras que contrariamente las innovaciones de productos o servicios son orientadas hacia el mercado meta, exigiendo más concentración en la aplicación de estas herramientas para generar una difusión de la innovación dependiendo de la aceptación que ésta encuentra en sus usuarios potenciales, obteniendo el máximo de beneficio de la innovación de procesos combina la adopción de una visión de procesos de negocio de la organización con la aplicación de la innovación a los procesos clave en el desarrollo empresarial y competitivo.

El término innovación de procesos engloba la previsión de nuevas estrategias comerciales y operativas que debemos tener bien claro en los momentos claves de nuestros negocios laborales, la actual actividad de proceso y la implementación del cambio en sus complejas dimensiones del capital humano y de tecnología, puedan responder a la necesidad de una mejor coordinación y gestión de las interdependencias funcionales en una conveniencia lógica para la cultura innovadora que generen un mejoramiento de los procesos funcionales de las empresas del sector hotelero.

La innovación debe ser nueva o tener la característica de mejoramiento en sus procesos, no es necesario que el establecimiento sea el primero en introducir el proceso de innovación en sus diferentes áreas administrativas y productivas ya que los simples cambios de organización son con el objetivo de persuadir a los clientes potenciales los cuales tienen unos requisitos de exigencia en sus necesidades y deseos de recibir un servicio de alta calidad.

Para la dimensión de la estructura organizativa para gestionar la innovación, en los procesos de mejorar los servicios hoteleros, nos arrojó unos datos esta-

dísticos que nos permiten realizar un análisis sobre el comportamiento y adecuación de las estructuras físicas de los hoteles para medir el nivel de inversión en cada uno de ellos.

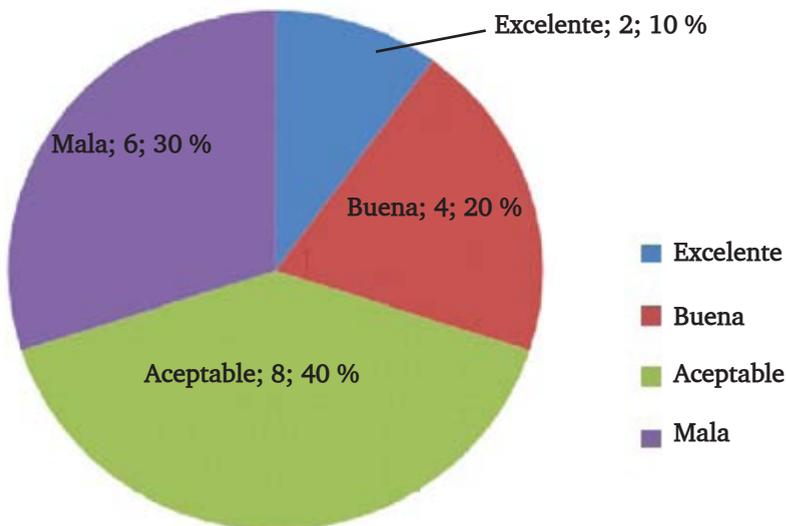
Tabla N°3: Estructura organizativa en los hoteles

Estructura organizativa en los hoteles	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	10%
Bueno	4	20%
Aceptable	8	40%
Mala	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Para este análisis de las personas encuestadas sobre la calidad en las estructuras físicas de los hoteles del Departamento de La Guajira, nos demuestran que no son las adecuadas y que falta inversión para mejorar los servicios de hospedaje, con el 10% afirman que son excelentes las instalaciones, para el 20% tienen un estado bueno para el turismo que nos visita, con el 40% dicen que son aceptables las condiciones estructurales de los hoteles y con el 30% confirman sobre el estado que no son los indicados para prestar el servicio de hospedaje.

Figura N° 2. Estructura organizativa en los hoteles



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

En la dimensión de la estructura organizativa para gestionar la innovación conocimiento del cliente, encontramos al indicador innovación de procesos en lo referente a las afirmaciones sobre a los resultados originados por la planificación estratégica de innovación en esta empresa hotelera coinciden con la innovación en tecnología que esta aplica, de las 20 personas encuestadas, el 50% manifiestan que siempre, un 25% respondió que casi siempre; mientras que el 20% dice que algunas veces, y el 5% se identifican como casi nunca.

Para analizar se pudo validar una tendencia positiva que abarcó un promedio acumulado del 75% dejándola en una categoría alta, de la población encuestada entre las opciones de respuesta siempre y casi siempre; sin embargo, un promedio del 20% de la población encuestada que se ubicó en una posición que no es concreta, puesto que no se situó ni en una tendencia positiva ni en una tendencia negativa, pues se inclinaron bajo la alternativa de respuesta algunas veces y el 5% se ubicaron en una posición de rechazo con la respuesta casi nunca (Sierra, et al. 2019).

Tabla N° 4: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión estructura organizativa para gestionar la innovación

Alternativas	Valor	Innovación de procesos		Organizaciones Innovadora		Estructura de mercado		Estructura organizativa		Gestión de procesos	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	5	10	50,00%	11	55,00%	7	35,00%	9	45,00%	6	30,00%
Casi Siempre	4	5	25,00%	4	20,00%	6	30,00%	5	25,00%	6	30,00%
Algunas Veces	3	4	20,00%	2	10,00%	3	15,00%	3	15,00%	4	20,00%
Casi Nunca	2	1	5,00%	2	10,00%	2	10,00%	2	10,00%	3	15,00%
Nunca	1	0	0,00%	1	5,00%	2	10,00%	1	5,00%	1	5,00%
TOTAL		20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%
Promedio		4,2		4,1		3,7		4,0		3,7	
Categoría indicador		ALTO		ALTO		ALTO		ALTO		ALTO	
Desviación standard		0,93		1,22		1,31		1,20		1,19	
Promedio de la dimensión		3,9		Desviación de la dimensión						0,24	
Categoría de la dimensión		ALTO									

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Para proseguir con el análisis de los datos, se continuará en esta etapa de la investigación con la media arrojado por el indicador innovación de procesos con el promedio de 4.2 con la categoría del indicador alto, con una desviación standard de 0.93 nos indica que los datos están dispersos, los cuales se alejan más de la media aritmética (Sierra, et al. 2019).

Para la el indicador de organizaciones innovadoras, nos ayudará a obtener una mejor comprensión de la dimensión. Seguidamente, en lo concerniente a las afirmaciones sobre si la planificación estratégica de innovación organizacionales disponible en su empresa de herramientas básicas para mejorar los procesos significativas en sus servicios ofrecidos; el 55% respondió que siempre, el 20% manifestó que casi siempre, el 10% cree que algunas veces, en casi nunca el 10% y en lo negativo que nunca el 5%.

Se puede apreciar en el promedio combinado para las opciones de respuesta siempre y casi siempre correspondiente a un 75% de la población encuestada, fija una tendencia positiva, el 10% estuvo bajo el parámetro que se mantuvieron en una posición impredecible bajo la opción de respuesta algunas veces y en la parte negativa se obtuvo una respuesta del 15% de forma negativa con el nunca y casi nunca. Continuando con el análisis de datos, en esta etapa de la investigación con la media arrojada por el indicador de comunicaciones con el promedio de 4.1 con la categoría del indicador alto, con una desviación standard de 1.22 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética.

Continuando con la estructura del mercado, para su respectivo análisis y lograr un mejor entendimiento en sus estructuras organizativas para mejorar su comportamiento interno y externo dentro del mercado turístico; el 35% de los encuestados consideran que siempre, un 30% respondió que casi siempre, el 15% dice que alguna veces y para los factores negativos tenemos un 10% respectivamente en nunca y casi nunca.

De esta manera se demuestra una tendencia positiva en promedio combinado del 65% de los encuestados, con los parámetros de respuesta siempre y casi siempre, para el 30% de la población encuestada no fijó una posición firme ya que se inclinaron por la alternativa de respuesta algunas veces y para la parte negativa corresponde un 20% de la pregunta casi nunca y nunca. Permaneciendo con el análisis de los datos de la investigación con la media arrojada por el indicador estructura del mercado con el promedio de 3.7 con la categoría alto, con una desviación standard de 1.31 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética (Sierra, et al. 2019).

Las empresas cuentan con una estructura organizativa para colaborar con los clientes, sus compromisos comerciales y competitivos, adecuada a las necesidades de sus empresas, están realizando los cambios adecuados en su estructura organizativa en sus diferentes áreas de trabajo, el estudio arrojó que el 45% manifiesta que siempre, un 25% dice que casi siempre, el 15% manifiesta algunas veces, para casi siempre con un 10% y para nunca un 5% de negatividad. El promedio combinado de las opciones de respuesta siempre y casi siempre se posicionó en una tendencia positiva con el 70%, para el porcentaje de 15% se mantuvo en una posición poco firme respondiendo que esto ocurría solo algunas veces y en la parte negativa tenemos un 15% de respuesta casi nunca y nunca.

Siguiendo con la interpretación de la media arrojado por el indicador, estructura organizativa con el promedio 4.0 con la categoría alta, con una desviación standard de 1.20 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; donde lo más importantes en cualquier tipo de enseñanza, en especial en el sector empresarial, es necesario contar con profesionales que garanticen la calidad y la eficiencia de los servicios a la población.

En la gestión de procesos, se demuestra que la capacidad para cumplir con los parámetros establecidos en sus productos, ofrecidos a sus clientes para aumentar su competitividad y herramientas adecuadas para dar la gestión de procesos de la empresa clara y exitosa al incluir nuevas tecnologías en sus procesos serviciales, con el 30% manifiesta que siempre, un 30% dice que casi siempre; mientras que un 20% considera que algunas veces, un 15% cree que casi nunca y el 5% nunca se maneja la calidad en sus empresas.

Igualmente, se puede decir que para el indicador gestión de procesos encontramos una tendencia positiva del 60% resultado del promedio combinado para las alternativas de respuesta siempre y casi siempre, a su vez un 20% de los encuestados optó por la alternativa de respuesta algunas veces lo cual los mantuvo en una posición inestable, mientras que el restante 20% de la población encuestada fijó una tendencia negativa resultado del promedio combinado para las alternativas de respuesta casi nunca y nunca, donde afirma que tener poca calidad en sus procesos (Sierra, et al. 2019).

Para terminar de analizar la media de gestión de procesos con el promedio de 3.7 con la categoría alta, con una desviación standard de 1.19 que nos indica que los datos están dispersos, los cuales se alejan más de la media aritmética, es una tendencia sobre la alta calidad de la gestión de proceso que se deben manejar en cada área de trabajo con las dimensiones de la innovación de los empresarios hoteleros.

Una vez analizados los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores de innovación de procesos, organizaciones innovadoras, estructura de mercado y la estructura organizativa, la media aritmética de los indicadores de la dimensión es de 3.9, que al compararla con el baremo de medición, está en categoría alta y con una desviación standard de 0,24 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética (Sierra, et al. 2019); esto indica que según la percepción de las organizaciones hoteleras, estos indicadores son factores relevantes, en la aplicación de la gestión innovadora y competitividad de las empresas hoteleras del departamento.

CAPÍTULO III

Elementos para gestionar la innovación



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

3. ELEMENTOS PARA GESTIONAR LA INNOVACIÓN

Los elementos de una gestión de la innovación, son los primeros que debe resaltarse en el desarrollo empresarial, debido que se convierten en las necesidades de estrategias utilizadas en la búsqueda y adquisición de conocimientos tecnológicos, que comprometan a las organizaciones en general del conocimiento adecuado en el funcionamiento de su capital humano, para tomar decisiones en cuanto a la consecución del conocimiento tecnológico en escenarios internos y externo de las empresas del sistema empresarial; el sector en la que está inmersa la organización y la posición de esta dentro de ese mismo sector, en este aspecto, el sector industrial aventaja al de servicios, donde habitualmente se encuentran empresas en las que la innovación tiene un hueco en el organigrama, tendencia que también se observa en el sector hotelero.

Candía, et al., (2014), analiza que los elementos de la gestión innovadora están hechos para que haya verdadera innovación, para esto debe ocurrir un acto de emprendimiento dentro de las organizaciones, que ponga en práctica dicha innovación en sus diferentes áreas administrativas y productivas, es decir, que no hay innovación si no hay emprendimiento, que está relacionado como factores esenciales del desarrollo empresarial, que no solo es la aplicación de estas estrategias innovadoras, sino obtener la percepción de valores por parte de los clientes, es necesario para poder clasificar sus conceptos y recomendaciones del producto y del servicio ofrecido, para crear valor y empujar a las sociedades consumidoras hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este valor produce.

Guerrero (2011), comenta que los elementos de la gestión de la innovación tiene como objetivo contar con factores claves del desarrollo en las organizaciones por parte de los recursos humanos disponibles en la empresa, con el fin de generar conocimiento traducido en nuevos productos, mejoras en los productos existentes, tomando en cuenta las etapas de fabricación y comercialización, teniendo presente en innovar en los servicios como es el caso de estudio del sector hotelero, a partir de este análisis se puede inferir que para que exista un sistema de gestión de innovación dentro de una empresa, es necesario poseer una alineación de elementos innovadores internos que se interrelacionen a fin de conseguir el cumplimiento continuo de la política de mejoramiento continuo de los procesos.

Por otra parte, Castillo (2013), define los elementos de la gestión en la innovación como el conjunto de factores claves del éxito empresarial en la práctica, conocimiento y herramientas adoptadas por el capital humano, los cuales toman la decisión de evaluar e implementar las nuevas ideas en un contexto dado que orientan al diseño de rutinas que hagan sistemático el proceso de innovación dentro de la empresa y su estructura organizacional, qué presente pueden proponer los elementos para su gestión de innovación que puedan llevar a cabo según sea su condición.

Avendaño (2012), se enfoca en el grado de importancia que tienen los elementos de la gestión de la innovación en el desarrollo de nuevas ideas, las cuales, sumadas al elemento valor, marcan la diferencia con la creatividad como mera capacidad, teniendo bien claro que la innovación requiere del conocimiento y de su gestión para alcanzar objetivos establecidos para el cumplimiento de las metas dentro del mercado, esta perspectiva se impone, poco a poco, dentro de las organizaciones que habían optado por competir con otros factores como costos, calidad, diseño, plazos y satisfacción al cliente, pero estos factores no bastan en los nuevos esquemas socio económicos, impuestos por la globalización y las organizaciones actuales ya que han tenido que modificar su estrategia competitiva, como es el caso del sector hotelero del Departamento de La Guajira.

Aponte (2016), realiza su aporte dentro de los procesos administrativos que llevan los factores claves de la aplicación de los elementos de gestión innovadora que engloba varias etapas y cada una contiene varios procesos que permiten gestionar el proceso global de la innovación tecnológica desde el inicio de la idea hasta su transformación en la innovación, cuando ésta se encuentra disponible en el mercado y es muy importante tener claro que estos factores llevan a obtener un ciclo de desarrollo de la innovación; donde estas etapas se pueden resumir en la concepción, implementación y mercadeo de la innovación, siendo posible que las empresas de servicios puedan mejorar sus procesos.

En cuanto a los elementos de la gestión innovadora que deben conformar un sistema de mejoramiento empresarial, se deben incrementar los componentes de innovación para que las organizaciones puedan crear sus propias herramientas como realizar una planificación con sus equipos de trabajo, para poder organizar las actividades que generen los procesos innovadores, obteniendo una dirección, coordinación, y control de las áreas productivas y administrativas que lleven a obtener el rendimiento adecuado a las necesidades del entorno hotelero.

3.1. Planificación estratégica de innovación

Para poder entender a las organizaciones, en su planificación estratégica de innovación, se considera que hoy en día deben estar en condiciones de responder a lo que es completamente impredecible dentro de las exigencias del consumidor, dentro de los límites de la misión y principios guía de la organización, es conocer la importancia de la planeación estratégica, que conforma en la aplicación de innovación en las empresas industriales y de servicio, que contribuye al éxito de la misma, estos factores son de suma importancia en crear una estrategia definida para no perder el horizonte de hacia dónde queremos ir dentro del cumplimiento de las metas establecidas, logrando tener una instantánea de la situación real de la empresa y definir hacia dónde debe ir, construyendo las herramientas adecuadas en el funcionamiento de sus áreas de trabajo.

Arrieta, Figueroa, Correa, Rivera, Meléndez y Sotelo (2015), comentan que la planificación estratégica de innovación son actualmente utilizadas como factores claves por empresas aunque el nivel de complejidad y formalidad varía considerablemente conforme al tamaño de ellas, el nivel académico y conocimiento de su capital humano son elementos que llevan a tener dificultades en el desarrollo empresarial entre otras variables, en las cuales la dirección estratégica se centra en la unión e integración de los departamentos organizacionales para poder cumplir con los objetivos establecidos por la dirección, que los llevará al éxito planeado dentro del contexto hotelero.

Mora, et al., (2015), menciona que la planificación estratégica, son cualidades adecuadas en el crecimiento y sostenimiento de las organizaciones hoteleras, debido que les facilitan manejar sus acciones que permitan desarrollar sus objetivos de mediano y largo plazo, para crear las necesidades para fortalecer el mercado, llevando a cabo las estrategias ordenadas para el cumplimiento de los objetivos y acciones para mejorar los procesos administrativos en los tiempos reales con la vinculación de estrategia y planeación que se convierten en herramientas que están ligadas en el desarrollo que puedan servir para alcanzar los objetivos que lleven a las organizaciones a lo más alto de la competitividad del mercado.

Siguiendo con Mora, et al., (2015), afirma que la planeación estratégica es de gran importancia para el desarrollo y fortalecimiento de herramientas estratégicas de planificación para las empresas que permiten proyectarse en el mediano y largo plazo, en la generación de ejercicios que permitan aumentar la parte competitiva del mercado internacional y nacional, permitiéndole a las organizaciones hoteleras a conservar el nivel de aceptación dentro del mercado que poseen actualmente, sino para incrementar sus niveles de aceptación den-

tro de un segmento más amplio del mercado, en este orden de ideas, se pueden conocer qué relaciones puede tener la planificación estratégica con las áreas que están ligadas a la competitividad de las organizaciones que propongan estrategias que les permitan mejorar la competitividad en el sector hotelero.

Para Aguirre (2015), la planificación estratégica es el escenario que se utiliza en los entornos competitivos de las empresas que proporciona un marco de referencia de alternativas futuras, y es un apoyo para la formulación de políticas de procesos para la toma de decisiones administrativas, a pesar de que la construcción de escenarios no acaba con la incertidumbre, ayuda a perfilar las posibilidades de la evolución de la realidad; es decir, es una visión de las secuencias futuras de hechos que están relacionados con las herramientas estratégicas de los procesos innovadores. En este sentido, la construcción de escenarios que permiten tener la planificación estratégica para evaluar la idoneidad de las políticas actuales o alternativas eventuales que forman la planificación de los procesos productivos y comerciales de las organizaciones.

Lago (2013), menciona que la planeación estratégica es entendida como sistema, proceso y cultura, siendo una relevancia de la planificación radica en ver no solo el presente sino evaluar posibilidades futuras en el sentido de fijar a dónde se quiere llegar y establecer el camino más adecuado a las necesidades del mercado, entendiendo además que en los tiempos de cambios radicales y constantes deben ser hacia una competitividad, aprovechando la misma flexibilidad de ser empresas que entren en la dinámica de fortalecer sus sistemas productivos y comerciales.

En la actualidad las empresas deben tener dentro sus planes la incorporación de planeación estratégica de innovación, debido a que, para efectos de generar estrategias de apoyo a las empresas, es necesario conocer la situación real de ellas, teniendo como objetivo analizar la situación empresarial, donde los factores claves del éxito radican en los elementos que son utilizados por las organizaciones hoteleras y estas a su vez deberán realizar programas de procesos innovadores que lleven a tener el éxito adecuado dentro de un mercado que es tan exigente como el turismo.

3.2. Indicadores de gestión en la innovación

Una considerable parte de las empresas están utilizando herramientas que sean favorables en sus procesos de mejoramientos continuos, resaltan la incidencia positiva de la innovación sobre los principales indicadores de desempeño de las empresas, los cuales generan una estrategia de medición dentro del desarrollo empresarial, pero existen otras organizaciones que se dedican a realizar

esfuerzos en actividades de innovación que muestren mejores indicadores en términos de ventas y productividad destacándose en mejor desempeño, no solo se refiere a una tendencia positiva más pronunciada, sino también a trayectorias más estables dentro del mercado competitivo del sector hotelero.

Para Restrepo y Zabala (2016), menciona que los indicadores de gestión en la innovación es diseñar indicadores claros que permitan evaluar el desempeño y el cumplimiento de sus objetivos y que les sirvan para estructurar planes de acción de mejoramiento continuo con programas acordes con sus principios misionales y visionales de la organización, a dichas ideas se busca llevarlas al mercado a través de propuestas que apuntan a solucionar las demandas y las necesidades de clientes potenciales de un entorno que cada vez es más exigente, por eso es necesario que los indicadores que se utilicen para medir su impacto sean capaces de medir metas intermedias y sirvan para implementar correctivos que aseguren una adecuada gestión en sus procesos innovadores.

Alfaro y Gómez (2016), aseguran que los indicadores de gestión abarcan de forma integral todos los aspectos de la organización permitiendo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización como es la producción y planificación, mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos, que deben ser pertinentes, es decir, deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de la política de las organizaciones hoteleras, así como con las condiciones del contexto donde se gestionan los procesos de mejoramiento continuo y la posibilidad de que los indicadores muestren, de forma segura, los cambios que sufran en el tiempo las variables analizadas.

Para Aponte (2015), uno de los indicadores importantes en el progreso de la ciencia y la tecnología, para los procesos administrativos y productivos de las empresas, son los gastos dedicados a las actividades en obtener los indicadores de gestión de innovación los cuales les permiten realizar los ajustes necesarios en función de los cambios del entorno para lograr los objetivos planteados en materia de desarrollo económico y comercial, la importancia de monitorear estos indicadores, dentro del marco de la gestión de innovación, es encontrar el apoyo de las áreas de funcionamiento administrativo los cuales toman las decisiones estratégicas adecuadas a las exigencias del mercado meta, lo que representa una herramienta estratégica de alto valor agregado.

Rodríguez (2014), afirma que la necesidad de su transformación con características de pertinencia y calidad, se basa en los factores de indicadores de gestión en la innovación que ameritan ser evaluados en sus procesos administrativo y comercial, para conocer sus indicadores de gestión que puedan ser

evaluados y controlados en algunos casos hasta direccionar las acciones en el sector hotelero que poseen información objetiva para revisar las causas de los resultados que estén muy alejados de los previamente establecidos en las metas establecidas en su desarrollo empresarial, teniendo en cuenta que las estrategias juegan un papel muy importante en la fijación de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de la organización.

Tener bien claro que los indicadores de gestión en la innovación cumplen un desempeño de medir las características principales de las capacidades de innovación debido a su intangibilidad en los procesos productivos y comerciales, es el caso del sector hotelero que deberían utilizar estos indicadores de gestión, para crear nuevas estrategias que lleven a aumentar sus servicios, con una alta calidad de su capital humano sobre las atenciones y comportamientos con los usuarios, teniendo como principal objetivo de implantar un sistema de medición, control y mejora continua en las áreas funcionales de las empresas hoteleras.

3.3. Gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento es un proceso por el cual una organización inyecta estrategias competitivas en el desarrollo funcional de sus áreas de trabajo, facilitando la trasmisión de informaciones y habilidades a su capital humano, de una manera ordenada y eficaz, para complementar sus actividades mentales en los procesos innovadores. La gestión del conocimiento es una nueva cultura empresarial que buscan reorganizar y gestionar los procesos comerciales de las empresas del sector hotelero y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias de los conocimientos individuales y colectivos de sus organizaciones empresariales.

Según Avendaño y Flores (2016), los cambios también obligan a una aceptación de la diversidad y aprender a dirigir la complejidad de la nueva sociedad para centrarse en saber generar competencias coherentes dentro de un mercado que actualmente está globalizado, en los nuevos escenarios del marketing, en el que es fundamental entender que la creación de valor se logra a partir de una adecuada gestión del conocimiento, como una de las respuestas clave a la crisis de los sectores hoteleros que actualmente se encuentran.

Gestión del conocimiento, vista desde una perspectiva de conocimiento, como activo de la organización, surge la inquietud sobre su vinculación en los procesos innovadores, como enfoque gerencial o disciplina emergente, que busca de manera estructurada y sistemática aprovechar el conocimiento generado para

alcanzar los objetivos de la organización y optimizar el proceso de toma de decisiones que lleven a cumplir los objetivos organizacionales para identificar, crear, mantener y medir el conocimiento que ellas generan, maximizando para entrar al entorno competitivo del mercado. (Avendaño, et al., 2016).

Torres y Lamenta (2015), afirman que la gestión del conocimiento, es una forma de generar nuevas alternativas que apoyen a las empresas a encontrar la información adecuada para seleccionarla y notificar a todo el personal administrativo y productivo de las empresas, siendo un ciclo adecuado a las necesidades de resolver los problemas que afectan la toma de decisiones, que lleven a las organizaciones a mejorar los procesos de innovación en el desempeño de la formación en vías de lograr una alineación inteligente del personal operativo, puesto que este involucra la planeación de estrategias y el establecimiento de políticas, las cuales generan una contribución de la vinculación directa de los integrantes de una organización, con un alto sentido de pertenencia y compromiso de crear las actividades laborales convenientes según el área de trabajo y la aceptación del proceso en cada una de las áreas funcionales.

Siguiendo con Torres y Lamenta (2015), la gestión del conocimiento debe propiciar un ambiente social y tecnológico que favorezca las actividades relacionadas con el conocimiento de la gestión en las actividades empresariales de manera que se puedan promover la creación, almacenamiento y difusión de estos factores decisivos para el cumplimiento de las metas estratégicas, por tanto, una organización basada en el conocimiento implica una búsqueda general de los enfoques tradicionales de gestión, pero con un nuevo enfoque empresarial que logre combinar los sistemas de información con las capacidades del capital humano para alcanzar los objetivos organizacionales del sector hotelero.

Para Torres y Lamenta (2015), realizar un aporte con base en Figuerola (2013), sobre las prácticas organizativas para almacenar y compartir información de primera mano para que los beneficiarios directos de las empresas que buscan establecerse dentro del mercado globalizado, donde pueden utilizar el conjunto de técnicas y herramientas adecuadas para los procesos de almacenar, distribuir, compartir y comunicar datos e información, con la finalidad de mejorar las comunicaciones y el conocimiento, entre el capital humano de una organización, permitiendo el aprendizaje continuo de los procesos innovadores que involucren a la comunidad en general dentro y fuera de las instalaciones, buscando siempre tener bien claro las necesidades del entorno competitivo del sector hotelero.

Desde otra expectativa teórica De Freitas y Yáber (2014), comentan que el sistema de gestión de conocimiento es la forma de reorganizar las actividades

organizativas para el refinanciamiento y el adecuado análisis del conocimiento estructural de las empresas, las cuales deben crear un factor clave que pueda ser competitivo dentro del mercado meta, desde esta configuración en la obtención de unas herramientas tecnológicas que realicen las actividades de regular la gestión dentro de cada proceso y el espacio para la creación de conocimiento, es decir, debe permitir la coordinación, formación y gestión, a través del análisis organizacional del conocimiento de sus capacidades al igual que de la coordinación e implantación del sistema de estrategias innovadoras de sus procesos administrativos y comerciales (Torres y Lamenta, 2015).

Es importante tener bien claro que la relación que existe entre la información, gestión del conocimiento y capacidad innovadora, lleva a convertirse en factores claves del desarrollo empresarial de las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, constituyéndose como herramienta importante en la gestión del conocimiento de dichas organizaciones y pueden ser aplicada en los procesos administrativos y productivos, es interesante tener bien claro que las estrategias competitivas son fundamentales en los procesos de mejoramiento continuo para obtener las adecuadas respuestas positivas de los consumidores finales.

3.4. Estrategia innovadora

Precisamente estas herramientas constituyen las estrategias que involucran métodos, técnicas, procedimientos y recursos que se planifican de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes finales, la cual van dirigidas y que tiene por objeto hacer más efectivo el proceso de mejoramiento de la estrategia de innovación como potencial ventaja competitiva, como es el caso del sector hotelero que en la actualidad necesita apropiarse de estas herramientas que traen la estrategia innovadora con la introducción de productos o servicios completamente nuevos o notablemente mejores, para que los consumidores puedan disfrutar de la nueva creación de tecnologías en sus servicios.

Lozano (2014), define la estrategia innovadora como un aporte a la creación de ambientes creativos de aprendizaje que generan cambios en los roles operativos y comerciales, los cuales estructuran estrategias innovadoras que pueden ser transversales en el mercado, desde la mediación de las estrategias surgen procesos de aprendizaje y de conocimiento innovadores, que permiten prácticas didácticas por las cuales el capital humano pueden tener un papel protagónico de mayor autonomía, reflexión y proposición de nuevas acciones para la construcción de conocimientos innovadores que representen una ventaja competitiva dentro del mercado.

Vargas, Guapacho y Isaza (2017), sin embargo, consideran que es notable que muchos de los avances tecnológicos no son utilizados en las empresas del sector industrial y servicial, los cuales les nace la necesidad de idear e implementar estrategias innovadoras para que las áreas de producción y administrativas, que puedan entrar al manejo de herramientas competitivas puedan desarrollar las competencias requeridas dentro del entorno competitivo, a este respecto, en los ámbitos empresariales, el desarrollo tecnológico genera beneficios sociales y económicos, los cuales están en la obligación de crear nuevas estrategias y planes de capacitación para el capital humano, con el fin de garantizar la inmersión de las estrategias innovadoras en los procesos comerciales.

Corrêa, Sugahara y Rodrigues (2015), afirman que el sector productivo ha centrado sus actuaciones en la necesidad de cambiar, influenciado por las exigencias de un ambiente cada vez más competitivo que están relacionados con las estrategias innovadoras las cuales han entrado en la era de la globalización y las transformaciones tecnológicas que crean nuevas expectativas en el público consumidor, en un escenario cada vez más competitivo, las empresas deben desarrollar estrategias que les permitan mantener una posición duradera dentro del mercado, que todavía hay poco consenso sobre el contenido del término entre los estudiosos en el campo de la mercadotecnia en general, la estrategia innovadora se entiende como un concepto multidimensional, basado en las actividades críticas de una organización competitiva.

Según Candía, et al., (2014), es muy interesante tener el requerimiento de un conjunto de políticas, procesos y herramientas que permitan que tanto la creatividad e iniciativa de los individuos en los procesos innovadores para que la organización pueda generar el desarrollo necesario y adecuado a las necesidades de los clientes potenciales, en la contribución a la estrategia corporativa a través de la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que aporten valor a la empresa, como es la estrategia de innovación con el objetivo de cumplimiento de las metas establecidas dentro del sector hotelero.

Estos planteamientos nuevamente subrayan la importancia de gestionar los procesos innovadores que lleven a cumplir las metas establecidas dentro del desarrollo empresarial, de manera sistemática y con una orientación estratégica para la organización considerando que el aumento de productividad en las empresas estará relacionado en la vinculación de la gestión innovadora en el capital humano, que es el encargado de desarrollar las capacidades de innovación y en la adopción de prácticas, que a través de su sistematización, constituyan una cultura que mejore su competitividad, para general el crecimiento de su competitividad empresarial. (INNOVA Chile, 2013).

En general, para medir los elementos de la gestión innovadora en los procesos de prestación del servicio de hospedaje en los hoteles Del departamento de La Guajira, para poder entrar a competir en un mercado lleno de ventajas competitivas, la manera en que una organización puede innovar es la vinculación de elementos claves en el desarrollo del éxito empresarial, implica en el desarrollo de un conjunto determinado de prácticas, las cuales deben de utilizar un capital humano adecuado a las necesidades del cumplimiento del conocimiento idóneo para la prestación adecuada a las necesidades del cliente para las estrategias de gestión en la innovación adecuada para cumplir los objetivos generales del sector hotelero.

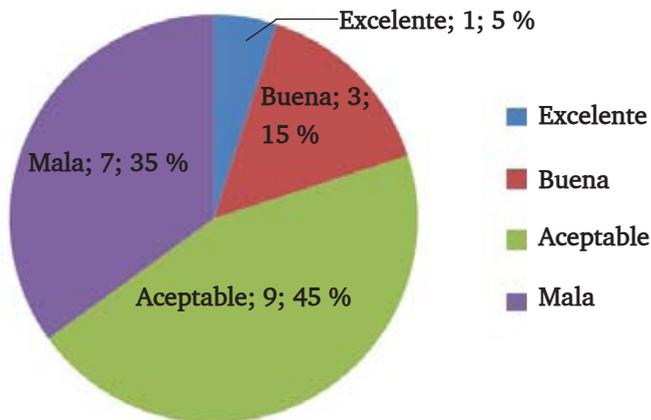
Tabla N°5: Elementos de gestión en la innovación de los hoteles

Elementos de gestión en la innovación de los hoteles	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	5%
Buena	3	15%
Aceptable	9	45%
Mala	7	35%
Total	20	100%

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Para este análisis sobre el nivel de vinculación de los hoteles con los elementos de gestión en la innovación, encontramos que no están realizando las actividades de mejoramiento y vinculación de dichas herramientas que son claves para mejorar los servicios de hospedaje, con el 5% afirman que son excelente las formas que se están ejecutado en las instalaciones para mejorar los servicios, para el 15% tienen un estado bueno según las condiciones del entorno, con el 45% dicen que son aceptable las estrategias que están utilizando los hoteles y con el 35% confirman que las condiciones organizacionales de los hospedajes en La Guajira no cumplen con los requisitos de prestar un servicio de hospedaje de alta calidad.

Figura Nº 3. Elementos de gestión en la innovación de los hoteles



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Tabla Nº 6: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión de los elementos para gestionar la innovación

Alternativas	Valor	Planificación estratégica de innovación		indicadores de gestión en la innovación		Gestión del conocimiento		Estrategia innovadora	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	5	9	45,00%	7	35,00%	9	45,00%	8	40,00%
Casi Siempre	4	5	25,00%	5	25,00%	8	40,00%	5	25,00%
Algunas Veces	3	3	15,00%	4	20,00%	2	10,00%	4	20,00%
Casi Nunca	2	2	10,00%	3	15,00%	1	5,00%	2	10,00%
Nunca	1	1	5,00%	1	5,00%	0	0,00%	1	5,00%
TOTAL		20	100%	20	100%	20	100%	20	100%
Promedio		4,0		3,7		4,3		3,9	
Categoría indicador		ALTO		ALTO		MUY ALTO		ALTO	
Desviación standard		1,20		1,23		0,83		1,19	
Promedio de la dimensión		3,9		Desviación de la dimensión				0,2	
Categoría de la dimensión		ALTO							

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Para la dimensión de los elementos para gestionar la innovación, observamos en la tabla N° 6, al indicador planificación estratégica de innovación, indicadores de gestión en la innovación, gestión del conocimiento y la estrategia innovadora, para que faciliten las vinculaciones a los procesos innovadores a las organizaciones hoteleras.

De las 20 personas encuestadas, sobre el indicador planificación estratégica de innovación, para identificar las herramientas utilizadas en la planificación de innovación disponible en su empresa para presentar mejoras significativas en sus servicios ofrecidos para el cumplimiento del objetivo. El 45% manifiestan que siempre, un 25% respondió que casi siempre; mientras que el 15% dice que algunas veces, para casi nunca con el 10% y para un nunca con el 5% negativo, generando un factor determinante en el desarrollo de los procesos administrativos dentro de las empresas hoteleras que quieren entrar en un vínculo innovador.

Para analizar se pudo validar una tendencia positiva que abarcó en promedio un acumulado del 70% dejándola en una categoría muy alta, de la población encuestada entre las opciones de respuesta siempre y casi siempre; sin embargo, un promedio del 15% de la población encuestada que se ubicó en una posición que no es concreta, puesto que no se situó ni en una tendencia positiva ni en una tendencia negativa pues se inclinaron bajo la alternativa de respuesta algunas veces y para el contexto negativo tenemos un 15% de negatividad (Sierra, et al. 2019).

Para proseguir con el análisis de los datos, se continuará en esta etapa de la investigación con la media o promedio arrojados por el indicador planificación estratégica de innovación, con el promedio de 4,0 con la categoría del indicador alta, con una desviación standard de 1.20 que nos indica que los datos son más homogéneos, que están cerca de la media aritmética; donde en principio se evalúan los valores obtenidos en las empresas hoteleras del departamento, a fin de brindar una mejor perspectiva para el análisis final del indicador con respecto a la variable gestión de innovación (Sierra, et al. 2019).

Para los indicadores de gestión en la innovación, seguidamente, en lo concerniente a las afirmaciones sobre si se aprecian las mejoras de los indicadores de gestión en la innovación en su empresa según las necesidades del cliente que deben satisfacer sus necesidades; un 35% respondió que siempre, el 25% manifestó que casi siempre, un 20% cree que algunas veces, el 15% manifiesta que casi nunca y el 5% con nunca.

Al analizar los resultados del indicador, se puede apreciar en el promedio combinado para las opciones de respuesta siempre y casi siempre correspondien-

te en un promedio combinado de 60% de la población encuestada, fija una tendencia positiva para los indicadores de gestión en la innovación, que es valorado como parte de los activos de la empresa y el esfuerzo de los trabajadores en vincular los procesos innovadores, es reconocido por la compañía para generar estímulos de colaboración entre todos sus empleados, obteniendo la experiencia y habilidades del personal (Sierra, et al. 2019).

A su vez se visualiza que un 20% estuvo bajo el parámetro que se mantuvieron en una posición impredecible bajo la opción de respuesta algunas veces, al tratarse de encuestados que deben tener un alto nivel de conocimiento competitivo en el área objeto de estudio, mientras que por otro lado un 20% de la población encuestada se inclinó a una tendencia negativa con la opción de respuesta nunca y casi nunca (Sierra, et al. 2019).

La media o promedio arrojados por los indicadores de gestión en la innovación con el promedio de 3.7 con la categoría del indicador alto, con una desviación standard de 1.23 que nos indica que los datos están dispersos, los cuales se alejan más de la media aritmética, para demostrar los valores evaluados en las empresas del sector hotelero del departamento, a fin de brindar una mejor perspectiva innovadora y competitiva para el análisis final de la variable gestión de innovación (Sierra, et al. 2019).

Para la gestión del conocimiento dentro del sector hotelero, los resultados se encuentran expuestos en la tabla N° 3, a fin de efectuar su respectivo análisis y lograr un mejor entendimiento de la dimensión de gestión de la innovación. Con las afirmaciones sobre si la incorporación de gestión del conocimiento mejoran los procesos productivos y serviciales de los hoteleros en el Departamento de La Guajira; el 45% de los encuestados consideran que siempre, un 40% respondió que casi siempre, el 10% dice que alguna veces; mientras que, el 5% manifiestan que casi nunca.

De esta manera se muestra que hubo una tendencia positiva en promedio combinado del 85% de los encuestados, con los parámetros de respuesta siempre y casi siempre. Mientras que el 10% de la población encuestada no fijó una posición firme ya que se inclinaron por la alternativa de respuesta algunas veces, y un 5% mostró una tendencia negativa en promedio con la alternativa de respuesta casi nunca.

Continuando con el análisis de los datos, se obtienen en esta etapa de la investigación con la media arrojada por el indicador, gestión del conocimiento con el promedio de 4.3 con la categoría muy alto, con una desviación standard de 0.83 nos indica que los datos están dispersos, los cuales se alejan más de la

media aritmética, en general se evalúan los valores obtenidos en las empresas hoteleras, a fin de brindar una mejor perspectiva innovadora para el análisis final en su variable gestión de la innovación.

En la estrategia innovadora, los resultados obtenidos para cada uno de los reactivos asociados, con el fin de utilizar la estrategia innovadoras en los servicios presentados por los hoteles para aumentar su competitividad empresarial. El 40% manifiesta que siempre, un 25% dice que casi siempre, de la misma forma un 20% expresa que algunas veces; mientras que un 10% manifiesta que casi nunca y el 5% dice que nunca.

Además, un 65% en promedio combinado de las opciones de respuesta siempre y casi siempre se posicionó en una tendencia positiva para el indicador de estrategia innovadora entre las empresas hoteleras, señalando que los procesos de vinculación de las herramientas innovadoras con otras empresas en búsqueda de resultados conjuntos, mientras que un 20% se mantuvo en una posición poco firme respondiendo que esto ocurría solo algunas veces. Consecuentemente se puede decir, que el 15% correspondiente a una tendencia negativa en promedio combinado para las opciones de respuesta nunca y casi nunca (Sierra, et al. 2019).

Siguiendo con Sierra, et al., (2019), la interpretación de la media o promedio arrojado por el indicador, de estrategia innovadora, con el promedio 3.9 con la categoría alta, con una desviación standard de 1.19 que nos indica que los datos, están dispersos, los cuales se alejan más de la media aritmética, por el cual se evalúan los resultados obtenidos en las empresas del sector hotelero del departamento.

El resultado obtenido de la media aritmética de los indicadores de la dimensión de los elementos para gestionar la innovación es de 3.9 que al compararla con el baremo de medición, está en categoría alta, con una desviación standard de la dimensión de 0,2 que nos indica que los datos son más homogéneos, que están cerca de la media aritmética; esto indica que según Sierra, et al. (2019), la percepción de los procesos innovadores en las empresas hoteleras del departamento están relacionadas con los indicadores de planificación estratégica de innovación, indicadores de gestión en la innovación, gestión del conocimiento y la estrategia innovadora, que son factores relevantes en la aplicación de la gestión de la innovación en los procesos comerciales de los hoteles.

CAPÍTULO IV

Estrategias competitivas en el sector hotelero



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR HOTELERO

En los procesos del desarrollo empresarial del mundo globalizado de hoy, una de las fuentes para generar éxito son las estrategias competitivas, donde vamos a tener unas herramientas a disposición de las empresas que buscan satisfacer el mercado y mantener una ventaja competitiva en el sector en el cual operan para obtener una rentabilidad mayor con respecto a la de los competidores del entorno.

La estrategia competitiva consiste en crear desarrollo amplio, generando fórmulas de cómo la empresas van a ser competitivas, cuáles deben ser sus objetivos, sus funciones y qué políticas serán necesarias para alcanzar estos objetivos a largo plazo, por lo cual se estarán esforzando para el mejoramiento continuo en las empresas.

Sin embargo, en el contexto colombiano, poco se ha profundizado en las estrategias competitivas del sector hotelero y por esto resulta importante estudiar cuál es el efecto de la estrategia empresarial en el desempeño de las empresas colombianas, analizándolo desde resultados cualitativos y cuantitativos de acuerdo a sus necesidades empresariales y comerciales.

En la actualidad el sector hotelero ha demostrado que puede ser parte de la economía de un país, por tal motivo es muy importante tener un crecimiento y generar un desempeño sostenido en el largo plazo, en un ambiente dinámico y cambiante, donde la globalización de estas empresas que prestan unos servicios y ofrecen productos, donde el incremento de la competencia puede generar nuevas estrategias competitivas.

Las estrategias competitivas exigen a las empresas de hoy nuevas formulaciones que generen competitividades orientadas dentro de una visión de largo plazo, así como una concepción estratégica del negocio hotelero dentro de una ciudad con perspectivas de generación innovadoras en sus prestaciones del servicio.

En las actividades empresariales de este mundo tan globalizado, las empresas hoy en día, como son los hoteles, deben fijar posiciones muy competitivas para logra ser ventajosas ante el mercado tan exigente, debemos crear una estrategia para realizar actividades de mejoramiento continuo en los servicios y productos ofrecidos, Carralero (2015), las acciones defensivas u ofensivas de

una empresa, con acciones en repuesta a su forma de generar negocios competitivos, podían usarse individualmente o en conjunto para crear una posición competitiva dentro del proceso hotelero.

Continuamos con Porter (2015), el cual especifica la estrategia competitiva como la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones de un negocio y persigue alcanzar una posición superior ante los demás competidores. Estas estrategias son las posibles líneas de actuación de que disponen las empresas para competir en un mercado determinado con productos concretos donde el servicio y productos ofrecidos deben ser los adecuados para el consumidor.

Estas estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación del entorno hotelero que deben de tener las alternativas adecuadas para realizar las tareas adecuadas dentro del desarrollo empresarial que deben de disponer las empresas para competir en un mercado determinado con productos y servicios concretos que son propios en la naturaleza del entorno y sus imperativos contribuciones para consolidar el papel de las nuevas estrategias en sus diferentes niveles entornos competitivos del mercado.

Para los autores Cortés, Berenice y Landeta (2013), el crecimiento de las empresas del sector hotelero que generan un desempeño sostenido en el largo plazo, en un ambiente dinámico y cambiante, donde la globalización, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías y las demandas de los consumidores por nuevos productos son una constante, las organizaciones requieren alinearse a las oportunidades y amenazas externas de la industria e implementar una estrategia que les permita generar los recursos y capacidades organizacionales que les brinden una ventaja competitiva.

De acuerdo a los autores anteriormente mencionados las estrategias competitivas siguen siendo el patrón de sus objetivos comerciales y de las principales políticas económicas de las organizaciones, igualmente como los planes de acción para conseguir dichos objetivos, establecidos en tal forma que definan cada proceso de mejoramiento continuo en el entorno empresarial y qué clase de empresa quiere ser en un futuro no muy lejano, para satisfacer sus necesidades y deseos del mercado en general.

En lo anterior, las estrategias competitivas van a permitir a las organizaciones tener una estructura, cómo han de operar en el futuro, y en la forma en que van a enfrentar los retos del entorno empresarial como es el hotelero, de igual modo gestionar sus recursos humanos, físicos y financieros; ante la situación

planteada lo que buscamos es la obtención de ventajas competitivas para las empresas, situándolas en una posición favorable dentro del sector donde se encuentran y estudiaremos los tipos adecuados para su desarrollo competitivo.

4.1. Tipos de estrategias competitivas

Para generar competitividad dentro de las empresas debemos tener estrategias, estas a su vez relacionan procesos que llevan a obtener ventajas competitivas que permitan a una compañía producir o vender bienes y servicios como son los hoteles, para encontrar la forma más efectiva que otra empresa. Por esa razón los tipos de estrategias que se utilicen en el desarrollo empresarial en cualquier entorno, los empresarios deben intentar desarrollar nuevas formas de mantenerse dentro del mercado competitivo que les ayuden a mantener esa ventaja en ventas de un buen servicio y de mejorar sus productos hacia el consumidor final.

Para Porter (2015), existen varios tipos de estrategias competitivas, como son las genéricas compuestas por diferenciación de bajo costo, liderazgo absoluto en costo y estrategia de enfoque; encontramos a las funcionales como son las estrategias de marketing, estrategias de producción, estrategias de recursos humanos y estrategias de financiamiento, generando nuevas formas de desarrollo empresarial, donde el gerente pueda utilizar una de estas estrategias estándar o desarrollar su propia estrategia, debido a que la flexibilidad dentro del mercado pueda tener importante característica en las estrategias competitivas, aunque la realidad es que la mayoría de las empresas utiliza una de estas estrategias para continuar en sus proceso de mejora continua.

Continuamos con Guedez (2014), donde afirma que la estrategia competitiva en las empresas, es un complemento de la estrategia en general de un mercado que cada día es más globalizado, que intervienen de forma altamente relevante en sus desarrollos empresariales que determinan la forma y secuencia de las operaciones más adecuadas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos en cada área de actividad de la organización según sus prestaciones de servicios o productos.

Según los autores Vilariño y Rodrigo (2007), nos dejan ver que las estrategias competitivas se pueden dejar bien claras, que existen formas bien diferenciadas y totalmente independientes que deben excluirse para que un negocio logre la ventaja competitiva, sin embargo las referidas estrategias son de aplicación universal y dependiendo del entorno que se generen para el beneficio en común con nuevas formas de mercadeo.

Para general desarrollo empresarial con las estrategias competitivas, todas las propuestas alternativas a aplicar como destrezas, conducen a ellas y que se identificaron anteriormente, pero que ahora debemos retomar para desarrollar el papel que juega la segmentación en el liderazgo en los costos, donde queda claro que es necesario comprender el punto crítico de la cadena del valor para poder actuar sobre ello y poder ofrecer lo verdadero en cuanto a ventajas competitivas a nivel empresarial como es el entorno hotelero (Vilariño et al. 2007)

En cuanto a Ferrel (2012), afirma que las estrategias competitivas en su libro Estrategias de marketing, menciona de forma adecuada que la función de la misión organizacional en la planeación estratégica genera nuevas expectativas de desarrollo empresarial, dentro de un mercado tan exigente y competitivo, es la razón de ser de su existencia en el entorno del mercadeo y a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos cuentan las empresas para mantenerse en la cima competitiva.

Los autores antes mencionados coinciden en que los tipos de estrategias competitivas son acciones que garantizan una buena acción correctiva y preventiva en los entornos empresariales que se centran en el desarrollo competitivo dentro del mercado, buscando mejorar el posicionamiento de las empresas en el campo de acción, en el cual se desempeñan desarrollando una amplia fórmula de estrategias aplicadas al mejoramiento continuo para que las compañías puedan competir, estableciendo sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales alcances funcionales, administrativos y productivos. .

4.1.1. Estrategias competitivas genéricas.

Para generar nuevas expectativas comerciales en el mundo del mercadeo, las empresas deben tener la estrategia competitiva genérica, que consiste en tomar medidas adecuadas a las necesidades para encontrar una posición defendible dentro del mercado, que cada vez es más exigente y competitivo a nivel empresarial e industrial, para poder afrontar con éxito estas estrategias y de este modo conseguir un mayor rendimiento de las inversiones en los factores administrativos y productivos dentro de cada compañía en su entorno adecuado y específico.

Continuamos con el autor Porter (2015), donde afirma que las estrategias competitivas genéricas, son medidas de mejoramiento productivo y son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector que generen nuevas expectativas de crecimiento empresarial, en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas

puede ser primordial en sus desarrollo productivo y comercialización del servicios ofrecidos por dichas empresas, para mantener el crecimiento adecuado dentro del mercado hotelero.

Weinberger (2009), comenta que las estrategias competitivas genéricas se refieren a la manera como una compañía puede competir frente a sus rivales del mismo entorno empresarial, en un determinado negocio o unidad estratégica del mismo con el fin de mejorar los procesos productivos y comerciales que se puedan generar con esas expectativas de nuevos mercados.

Es muy importante creer en las tendencias que presentan los nuevos mercados, con la vinculación de las esencias estratégicas competitivas, que hoy nos presentan este mundo globalizado que está relacionado con las empresas que quieren ser líderes y competitivos del mercado nacional e internacional, para poder determinar cuál es la mejor estrategia competitiva en determinado mercado desde este modo para ganarle a la competencia y ubicarse en el eje central del entorno empresarial.

Es muy importante tener en cuenta los tipos de estrategias genéricas que están en enfoque del entorno, al liderazgo en los costos y la diferenciación en sus procesos administrativos y productivos, teniendo estas últimas dos una íntima relación con la calidad de la prestación del servicio que van dirigidos al entorno hotelero y, por ende, con los sistemas de gestión de innovación y calidad.

Huerta y Sandoval (2018), afirmaron que se puede pensar que las estrategias competitivas genéricas en la diferenciación, se vincula mayormente con la calidad y la innovación en la prestación del servicio y producto, que el liderazgo en los costos; sin embargo, en las actividades demuestra que las empresas hoteleras pueden producir con nuevas estrategias competitivas según el entorno que se encuentre.

En la actualidad los entornos competitivos de las empresas hoteleras que no integren ambas tácticas o estrategias de mejoramiento continuo, en su planeación estratégica se enfrentarán con desventajas dentro del mercado actual con sus competidores, dado que el líder con dichas características poseerá un mayor potencial productivo y comercial frente a lo más débiles del mercado, y esto posicionará sus productos en un plano más competitivo que sus rivales generando poca oportunidad dentro del mercado, para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas dentro del segmento adecuado del mercado.

➤ **Diferenciación de bajo costo**

En la diferenciación de bajo costo debemos considerar la búsqueda de un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado, en este caso el hotelero, para poder llevar las formas adecuadas de sus aplicaciones en cada una de las empresas, para que puedan conseguir una alta segmentación adecuada a sus objetivos empresariales y estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico del mercado actual, tanto por el enfoque hacia los costos, como hacia la diferenciación de sus productos o servicios ofrecidos a ese entorno que están dirigidos todos los procesos administrativos y productivos de las empresas hoteleras.

En la actualidad las empresas hoteleras deben tener en cuenta esta estrategia de diferenciación de bajo costo debido a que es importante en el desarrollo empresarial, al igual que las demás estrategias competitivas genéricas, esta habilidad se centra en un subconjunto específico del mercado que se encuentra en este caso, el de los hoteles, en sus procesos de mejoramientos del servicio que ofrecen y la aceptación del consumidor final.

Sin embargo esta estrategia de bajo costo se enfoca en el desarrollo de la producción y comercialización de su servicio y producto hacia el consumidor final, pero en lugar de comercializar sus actividades en presentación cómoda hacia el bolsillo del cliente, lo que hace es comercializarlo como único en relación con algún aspecto del mismo dentro del entorno del mercado muy competitivo.

En las compañías hoteleras es responsable, en sus desarrollos empresariales y productivos, por lo cual deben asumir una estrategia competitiva que esté enfocada en la creación de una posición estratégica única y valiosa para las empresas que buscan permanecer en la cima y fortalecer cada día sus funcionamientos administrativos y productivos. Esta posición competitiva debe generar disparidad con el resto de empresas del sector hotelero y las que quieren general nuevos procesos estratégicos de competitividad para lograr una mejor posición frente a la competencia del mercado global. (Porter, 2015).

Según Chirinos y Rosado (2016), el primer camino que las empresas hoteleras deben aplicar la estrategia genérica de costos dentro de sus actividades comerciales y productivas, la cual ha sido aplicada en la gran mayoría de muchas empresas nacionales e internacionales de diferentes entornos competitivos, con el fin de buscar eficiencia en los procesos y generar economías de escala que permitan ofrecer al cliente un producto y un buen servicio a menor precio para el consumidor generando una satisfacción y cumplimiento de las metas de ventas.

Para este entorno del riesgo que están enfocadas todas las empresas competidoras dentro del mismo ámbito para la aplicación de la estrategia de bajo costo, la diferencia entre el costo de los competidores y la empresa especializada en presentar sus productos y servicios, se puede ampliar para eliminar las ventajas conseguidas bien por el enfoque hacia los costos o hacia la diferenciación. Martínez y Milla (2005).

En consecuencia se ha presentado históricamente el análisis estratégico de la empresa, ha destacado la ventaja en costos bajos como el primer fundamento de la ventaja competitiva en un sector, como es el de los servicios hoteleros y esto debido al tradicional papel que ha desempeñado el precio como medio principal de competir entre las empresas, pero todo va de acuerdo a las necesidades del mercado y el aprovechamiento de fechas especiales y que se diferencian los costos según las empresas y del entorno que se encuentren y esto permiten la posibilidad de competir en precio dependiendo directamente de la eficiencia en costos y calidad.

En este contexto, los riesgos están enfocados a las empresas competidoras dentro del mismo ámbito, para Martínez et al. (2005), afirma que históricamente el análisis estratégico de la empresa ha destacado la ventaja en costos como el primer fundamento de la ventaja competitiva en un sector determinado generando nuevas expectativas adecuadas a las necesidades del mercado y su entorno, esto debido al tradicional papel que ha desempeñado el precio como medio principal de permanecer y de competir entre las compañías del mismo sector y esto permite que dichas organizaciones piensen en contribuir más en las ventas y el aprovechamiento de los consumidores y en la adquisiciones de nuevos servicios y producto de alta calidad de la eficiencia en sus costos.

Es muy importante tener estrategia en el tema de los costos, que constituyen lo más interesantes para el consumidor unos precios cómodos y adecuados a los servicios prestados por los hoteles y generar unas competencias adecuadas en costos y calidad. Pero no se deben descuidar a la hora de presentar un buen portafolio de servicio hotelero siempre pensado en la calidad. Esta requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor en los negocios y las habilidades que se deben tener en el área de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio ofrecidos por el sector hotelero.

Para la diferenciación de bajos costos, dentro de las estrategias competitivas, generan un respaldo comercial dentro de las empresas que quieren entrar al entorno competitivo del mercado, de tal manera que se desarrollan dentro y fuera de cada una de ellas las estrategias adecuadas para su desarrollo em-

presarial. Es por esto que esta estrategia se recomienda utilizar en mercados masivos y fuertes en temporadas de vacaciones, donde prevalecen consumidores que son sensibles a los precios, calidad y gusto; también cuando hay pocas posibilidades de diferenciar los servicios y productos; o cuando a los clientes no les importan mucho las variedades que se presentan en cada entorno dentro del mercado y las exigencias que se deben presentar frente a los derechos del cliente, que busca siempre un costos bajos y obtener mejor beneficios a sus necesidades.

➤ **Liderazgo absoluto en costo**

La estrategia de liderazgo de costo normalmente se aplica en empresas que son líderes dentro de un entorno comercial, pero muchas veces estas compañías son las que pueden llegar a obtener productos o servicios muy cómodos mediante economías de escala, donde realizan compras de servicios o productos a muy bajo precio a diferentes proveedores o vendedores de sus materias primas, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato para el consumidor final generando una nueva expectativa dentro del mercado meta.

Esta estrategia competitiva genera confianza dentro de las empresas, debido a que encuentran un proveedor más barato y alta calidad en el bien o servicio que se va a ofrecer en los entornos que se aplique, por lo que es difícil para los competidores competir con estas aplicaciones de estrategias comerciales para aumentar su competitividad comercial y económica, es poco adecuado para la mayoría de las pequeñas empresas que no estén bien adecuadas con sus instalaciones físicas y administrativas para afrontar adecuadamente un mercado que cada día es más exigente y competitivo.

En este contexto, es muy importante tener en cuenta los riesgos que están enfocados a las empresas competidoras dentro del mismo ámbito comercial que buscan tener liderazgo en ventas, el diferencial entre el costo de los competidores de un mercado exigente para la satisfacción y necesidades del consumidor, en las empresas especializadas en el liderazgo en los costos se pueden obtener beneficios adecuados a las necesidades del entorno comercial enfocada en los costos o hacia el liderazgo comercial en sus costos.

Para Martínez y Milla (2005), es muy importante buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado que van a aplicar dichas estrategias competitivas para el mejoramiento y el liderazgo en sus costos. La empresa que consigue una alta segmentación del mercado puede

estar en condiciones de conseguir un rendimiento financiero aceptable para el cumplimiento de las metas establecidas, tanto por el enfoque hacia los costos de operaciones y producciones, como hacia la diferenciación en su liderazgo comercial, dentro del entorno comercial como es el caso de las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira.

Es muy importante históricamente el análisis estratégico competitivo del liderazgo en los costos de las empresas donde se destacan sus ventajas en los costos como el primer fundamento en la competitividad dentro del entorno empresarial o de un sector específico, esto debido al tradicional papel que ha desempeñado el precio como medio principal de medir la competencia con otras compañías del mismo objetivo de venta de producto e servicio, donde se puede medir la competencia entre ambas empresas Martínez et al. (2005), debemos tener bien claro que existe la posibilidad de competir en precio dependiendo directamente de la eficiencia en costos dentro de un mismo mercado y generar las estrategias adecuadas en cada entorno que se desarrollen sus actividades comerciales.

Continuamos con Porter (2015), el liderazgo en costos consiste en que la organización se propone convertirse en fabricante de costo bajo de su industria para poder competir dentro del mercado y tener el entorno adecuado a sus necesidades comerciales de producción y de servicios de alta calidad. Si una compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial o comercial a condición de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él con el objetivo del cumplimiento de sus metas establecidas con una posición original al rendimiento de sus precios equivalentes o más bajos que los de la competencia y poder llegar a tener uno de los mejores valores según la calidad del servicio y el producto.

Encontramos que la estrategia de liderazgo en costos es aplicable en sectores donde el servicio con alta calidad es homogéneo a las necesidades del consumidor, de este modo la empresa ofrece un servicio o producto similar a los demás pero cuyos costos son más bajos del mercado generando nuevas expectativas comerciales dentro del entorno comercial, podrá ofrecerlo a un menor precio y ser más competitiva debido a que lo que buscan es tener como meta el cumplimiento de sus objetivos finales (Martínez et al. 2005). Si alguna empresa quiere arrebatarle la participación en el mercado, en este caso los hoteles, deben realizar y aplicar estas estrategias comerciales para mejorar su competitividad y lo primordial, lo harán rebajando el precio final de venta, sin descuidar su mejor ventaja que es la calidad en sus servicios.

Hax y Majluf (2004), señalan que el liderazgo en costos requiere una dinámica construcción de instalaciones eficientes en el desarrollo empresarial en la búsqueda vigorosa de las reducciones en los costos sobre la base de la experiencia dentro del mercado, los costos ajustados y el control de los gastos generales del desarrollo empresarial, el evitar cuentas de clientes marginales y la minimización de costos en áreas como servicio, ventas, publicidad y así sucesivamente, llevando a mejorar sus servicios en cada área de producción dándole la iniciativa de mejora a cada proceso en la parte comercial y productiva de las empresas como es el caso de estudio de los hoteles.

En las empresas hoteleras, se realizan tomas de decisiones y elaboración de estrategias competitivas que les permiten explotar sus ventajas decisivas en lo comercial y de esta manera obtener los beneficios esperados en la aplicación de sus metas establecidas e incluso superarlos si es el caso del entorno que se encuentre.

➤ **Estrategia de enfoque**

Las estrategias competitivas de enfoque utilizadas en las empresas hoteleras, son herramientas adecuadas en el desarrollo empresarial, utilizando bajo costo los cuales se asimilan a la del líder de costos, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto para el complemento adecuado en los sistemas de mejoramiento de los procesos en las áreas de servicio y producción.

En lugar de comercializar un producto que cumplan las condiciones adecuadas en la satisfacción del cliente, cumpliendo las metas establecidas se pueden vender solamente a un segmento particular de la población objeto de estudio y posesionarse dentro del mercado meta.

Lorenzo (2012), afirma que la estrategia de enfoque se basa en la premisa de que las empresas hoteleras puedan realizar servicios de alta calidad a su estrecho público objetivo dentro del mercado meta, con más eficacia que los competidores que compiten de una forma más general dentro del entorno empresarial. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra costos bajos o diferenciación desde la perspectiva del mercado meta en su totalidad, pueden alcanzar alguna de ellas frente al objetivo de su mercado limitado en tamaño, generando nuevas estrategias comerciales durante la aplicación de esta estrategia.

Continuamos con Porter (2015), donde nos anuncia que la estrategia de enfoque es un conjunto de acciones integradas dentro de un entorno empresarial, diseñado para fabricar productos o servicios que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular donde genere las ganancias adecuadas

para su estabilidad dentro de un enfoque de costo adecuado a las necesidades del mercado.

La propiedad de la estrategia de enfoque es el aprovechamiento de las pequeñas diferencias de un objetivo específico del mercado, en relación con el resto de las empresas hoteleras del entorno, utilizando los medios adecuados mediante la implantación exitosa de una estrategia de enfoque, una compañía obtiene una ventaja competitiva en los segmentos que son objetivos que elige para su desarrollo empresarial aun cuando no posea una ventaja competitiva en toda la industria hotelera del entorno.

En este caso tenemos a Weinberger (2009), que sostiene y afirma que la estrategia de enfoque debe cuidar que sus costos en las empresas que lo apliquen, en este caso los hoteles del Departamento de La Guajira, sean más bajos en sus servicios que lo de la competencia, a su vez, ofrecer a los clientes variedades y oportunidades en paquetes turísticos, incluyendo portafolios de servicios acorde a las necesidades de los turistas locales, nacionales e internacionales, en lo que se requiere tener lealtad de determinado nicho de mercado y poder general nuevas expectativas comerciales con costos adecuados dentro de la economía que se encuentran en el país y poder cumplir las metas establecidas de competitividad con base en un enfoque adecuado a las necesidades del entorno comercial.

Es muy importante tener bien claro que la capacidad de las empresas hoteleras con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho dentro del mercado, encuentran muy difícil ingresar a él, por las exigencias que deben utilizar en la aplicación de esta estrategia competitiva.

Continuando con este orden Kotler y Armstrong (2013), una estrategia competitiva de enfoque, según los autores en este caso, las empresas hoteleras deberán concentrarse en sus esfuerzos en atender bien a un porcentaje mayor del segmento de mercado que va dirigido a sus servicios de alta calidad, en lugar de ir en busca de todo el mercado ya que es muy importante generar buena imagen de prestación de servicio dentro de las exigencias del mercado meta y el debido cumplimiento de las características de cada cliente para satisfacer sus necesidades y deseos.

Debemos recordar lo importante que son las bases de una buena estrategia de enfoque, donde nos dirigimos exclusivamente a los intereses de las empresas hoteleras, para el cubrimiento de un segmento en particular dentro del entorno que nos encontremos, de manera más eficaz o eficiente que los competidores que abarcan toda las industrias hoteleras de la región y poder generar la

estrategia de competitividad más efectiva acorde a las necesidades del entorno y sus clientes.

En otras palabras Stanton, Etzel y Walker (2007), comentan que la estrategia de segmentación o enfoque del mercado, parte también de una orientación diferenciadora en los costos de los productos o servicios de las empresas hoteleras que buscan mejorar sus procesos de comercialización utilizando estrategias competitivas que se fundamentan en una cuestión de secuencia en cada área de estudio que genere la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes.

Es muy importante tener el conocimiento adecuado del enfoque estratégico a utilizar debido a que las empresas primero deben identificar al segmento o grupos de clientes con sus características determinadas y con su perfil adecuado, a sus necesidades no satisfechas, esto permite cumplir sus deseos de acuerdo a las exigencias del mercado y el debido cumplimiento de dar a sus consumidores el servicio de alta calidad con sus características tanto de la estrategia de liderazgo en costos como de diferenciación y esto permite obtener al final de cada proceso la estrategia competitiva que implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores en este caso del sector hotelero.

En tal sentido las empresas hoteleras que logren un alto rendimiento en la captación de una buena segmentación, está protegida frente a una avalancha de exigencias competitivas del mercado y protegida de las fuerzas de la competencia, por lo tanto alcanzará elevados rendimientos en las ventas de sus servicios o productos, el enfoque implica que se establece como un líder en los costos del mercado y esta a su vez se diferenciaría de las demás compañías, teniendo consecuentemente la estrategia de enfoque implica siempre limitaciones importantes en cuanto a la cuota de mercado alcanzable dentro del rendimiento empresarial.

4.1.2. Estrategias competitivas funcionales.

Las estrategias competitivas funcionales son muy determinantes en cada proceso donde se pueden identificar los pasos a seguir en aspectos importantes como el marketing y la tecnología, para estos aspectos Páez (2012), se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel funcional en cada una de las áreas de procesos productivos y comerciales, donde indica que cada área funcional debe tener un responsable, encargado de la estrategia operativa en función de las directrices marcadas a nivel de la unidad de producción y de comercialización, deben conseguir alcanzar los objetivos y mantener la ventaja competitiva

que tiene dentro del mercado actual y debemos alinear los objetivos con los procesos de cada área funcional con las metas de la organización completa como es el caso de los negocios hoteleros.

Para las empresas hoteleras realizar actividades de mejoramiento en la administración y las diferentes áreas tienen que trabajar en conjunto con el objeto de conseguir metas y cumplimiento de sus objetivos empresariales, están en la alineación de su aplicación de estrategias competitivas donde vamos a analizar el funcionamiento de cada una de sus áreas funcionales y enfocarse al menos en los aspectos específicos, responsabilidad y en todas las áreas productivas, para contribuir a la estrategia de la empresa en diseñar fórmulas adecuadas a las necesidades de mejoramiento en cada uno de sus procesos administrativos y productivos del entorno empresarial del sector hotelero.

Continuamos con Ramírez (2017), quien afirma que las estrategias competitivas funcionales son conjuntos de programas de acción que llevan a analizar la situación actual de las empresas que pretenden consolidar los requerimientos funcionales exigidos para poder competir en el mercado y generar una combinación de negocios entre las empresas del entorno comercial y también para desarrollar sus competencias únicas a fin de superar o por lo menos igualar las capacidades notables de los competidores en sus funcionamientos administrativos y productivos del sector hotelero.

Las estrategias funcionales que toda empresa deberían tener son enmarcadas dentro del funcionamiento comercial de las empresas hoteleras y coordinadas dentro de la estrategia general de la competitividad en funcionamiento en áreas determinadas que deben ir mejorando sus procesos de manera en que cada una de las funciones básicas de la actividad empresarial como el aprovisionamiento, producción, comercialización y mercadeo, que garanticen el desarrollo de la organización y, a su vez, el incremento de la eficiencia y el valor que deben general en su funcionamiento en la parte productiva y comercial.

Para Izquierdo (2004), es muy importante tener bien claro las estrategias funcionales que en conjuntos de programas de acción correspondientes a consolidar las necesidades prioritarias de las funciones exigiendo una variedad de combinación entre varios negocios por diversas empresas y también para desarrollar competencias únicas a fin de mejorar los procesos administrativos para superar o por lo menos igualar las capacidades únicas de los competidores del mercado actual, cumpliendo con los objetivos establecidos por las compañías,

Continuamos con Ferrer (2012), llevando la misma secuencia de conocimiento y generando conceptos sobre las organizaciones que están diseñando para las

estrategias funcionales, en proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfoquen en lograr los objetivos cruzados como metas y los cuales están expresados en las diferentes áreas, como es el caso de la producción.

Esto podrá incluir otras estrategias de compra, control de inventarios y la aplicación de la regla de justo a tiempo en los procesos administrativos y productivos, es muy interesante tener bien claro los recursos humanos en las estrategias competitivas que tratan con el reclutamiento de empleados, la selección, retención, capacitación, evaluación y compensación con frecuencia están al frente del proceso de toma de decisiones con el objetivo de seleccionar el personal idóneo en cada área para su respectivo funcionamiento en pro de la competitividad.

➤ **Estrategias de marketing**

En las variedades de conceptos encontramos a Mardones y Gárate (2016), dando sus punto de vista en función de la estrategia de marketing como una herramienta que puede ser pensada como los diferentes planes o cursos de acción que puede elegir una empresa para reaccionar a diferentes funciones de manejo de las fuerzas ambientales que la afectan en el entorno que se generen la competitividad y esto permite alcanzar los objetivos primordiales que deben tener dichas organizaciones dentro de un segmento de mercado, es decir que el concepto de estrategia de marketing se asocia a los elementos que incluyen producto, precio, distribución y promoción, dentro del funcionamiento administrativo y comercial.

Kotler y Amstrong (2013), comentan que el marketing es una función organizacional y a la vez una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente donde las empresas pueden obtener el mejor beneficio en sus estrategias comerciales en ventas y comercialización de una buena prestación del servicio en óptima calidad y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales como de las empresas, que dentro de sus funcionamiento esperan generar unas estrategias adecuadas a satisfacer sus necesidades y deseos.

Continuamos con Weinberger (2009), quien analiza las estrategias de marketing, como la herramienta básica para alcanzar los objetivos de las empresas hoteleras en sus diferentes áreas funcionales de las organizaciones, es muy importante el aporte de muchos autores que hacen referencia a que en toda empresa o negocio del entorno empresarial deben tener estas estrategias funcionales como sus actividades necesarias dentro de su desarrollo para la im-

plementación y funcionamiento de cada una de ellas, las cuales deben estar vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con los objetivos del plan estratégico y obtener los mejores beneficios comerciales dentro del mercado.

Igualmente para Stanton y Walker (2007), realizan una breve descripción de la estrategia de marketing dentro de las empresas en este caso del entorno hotelero, donde se desarrolla un sistema total de actividades de negocios que están proyectando para planificar, asignar valores a sus servicios, promover y distribuir productos satisfactorios de las necesidades de sus clientes en un mercado meta con el fin de lograr los objetivos de la organización y cumplimiento de mantener y ampliar su segmento de consumidores.

Por tal razón es primordial utilizar las estrategias de marketing que constituyen procedimientos de gestión amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir la visión, la misión y los objetivos que se proponen las empresas como es el caso del sector hotelero, basándose en el escenario comercial con unas dinámicas interactivas, en la planeación de sus funciones de mercadeo en el entorno competitivo.

Siguiendo con lo conceptual encontramos a Andrade, Fussi y Morales (2010), planteando las estrategias de marketing generando una contribución en la acción planeada, en el desarrollo y cumplimiento en la visión, misión y los objetivos que se propongan las empresas del sector hotelero y otras del mismo fin, en la utilización del mundo digital por medios de plataformas virtuales, para generar dinámicas e interactivas en el desarrollo empresarial del entorno competitivo.

Mientras tanto para Farías (2014), las estrategias de marketing implementadas por las empresas en el entorno comercial y productivo generan una serie de factores tales como el tipo de industria que comercialicen productos y servicios, con las características del consumidor actual que cada día exige más en sus necesidades y deseos, es el caso de la tecnología aplicada en la empresa, tamaño de la empresa y su reconocimiento, la cultura organizacional, el ambiente económico, político, legal y el entorno cultura que se encuentre la compañía.

➤ **Estrategias de producción**

En la actualidad las empresas están buscando nuevas alternativas comerciales para establecerse dentro del mercado como compañía líder en producción y servicio, donde la competencia en los entornos comerciales representan mayores retos al sector productivo, con el fin de mantenerse competitivos, ellos

tratan de buscar mejores formas estratégicas para aumentar su desempeño en ventas y posesionarse como líderes del mercado.

Para Hernández, Rivera y Montaña (2017), las estrategias de producción están enfocadas en el desarrollo comercial en sus áreas productivas, para controlar las posibles dificultades en diferentes áreas administrativas y productivas de las compañías, con el objetivo de minimizar todo tipos de inconveniente con los consumidores, debido a todo esto es recomendable realizar análisis de la situación actual.

Para el mejoramiento continuo en las áreas de producción y mantenimiento, donde a fin de garantizar una producción estable, confiable y de alta calidad, por tal razón es necesario implementar estrategias de producción que mitiguen el efecto del deterioro del sistema, aumentando la confiabilidad de sus componentes, mejoren la calidad de la producción y mantener un prestigio de confiabilidad dentro del mercado.

Continuamos con Bustos y Chacón (2015), quienes afirman que las estrategias de producción que adopten las empresas en la actualidad debe propiciar y perfeccionar las capacidades competitivas que generen dentro del mercado que se encuentre y con sus propias funciones de producción, como las que manejan el costo, calidad, flexibilidad, plazo de entrega y cuidado del medio ambiente que podría lograrse a través de una orientación ecológica, es decir, una mínima contaminación ambiental y un programa de logística inversa, para el cumplimiento de las metas como es el caso del sector hotelero.

Según Weinberger (2009), comenta que las estrategias de producción cuenta con los objetivos adecuados para el funcionamiento y el cumplimiento de los requerimientos que el mercado actual demande para las empresas que quieren establecerse como exitosas, en este sentido que todo los empresarios deben tener la capacidad de proyectarse y estimar el crecimiento empresarial de ellas, tanto en el mediano plazo como a su vez en el largo plazo, aún más notable, en las inversiones en sus áreas productivas, por ello es indispensable contar con una adecuada planificación estratégica en sus procesos productivos y comerciales.

Con los conceptos mencionados anteriormente encontramos algunos argumentos que las estrategias de producción deben tener en cada empresa para tomar las mejores decisiones comerciales debido a que generan una estabilidad dentro del mercado con base en sus competidores y el cumplimiento en todas sus áreas productivas y organizativas.

➤ Estrategias de recursos humanos

En la actualidad toda empresa deben realizar estrategias de competitividad en lo que tiene que ver con el recurso humano, que consisten en generar una buena colaboración mutua entre áreas de servicio y producción, debido a que el funcionamiento empresarial depende del factor humano, el cual trae la confianza y las buenas relaciones laborales que son importantes para el desarrollo administrativo y productivo de toda compañía.

En otras palabras, para Mejía, Bravo y Montoya (2013), el talento humano no puede desarrollar de manera espontánea, si no continua en beneficio de toda la organización por lo cual se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador en sus conocimientos y respaldándolo en lo máximo en su talento humano, independientemente del entorno de trabajo, para ampliar sus destrezas en el lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral para generar el desarrollo empresarial cumpliendo con los objetivos cruzados para entrar al entorno competitivo.

De esta forma, continuando con Mejía et al. (2013), Comentan que el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar en el desempeño de sus empleados con el fin de manejar sus comportamientos y sus acciones que tengan efectos en toda la cadena productiva o servicial con muchas aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a la potenciación de su capacidad de desempeño dentro de cada área de trabajo generando estándares funcionales de mejoramiento empresarial y máximo desempeño laboral.

Con otras palabras Weinberger (2009), relaciona las estrategias competitivas funcionales de recursos humanos, como factores humanos en el desarrollo empresarial y son esencialmente considerados claves en su proceso administrativo y productivo en las empresas, con el mejoramiento de sus niveles de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la organización para mejorar su competitividad.

Rodríguez (2017), afirma que existe una relación entre el talento humano con las funciones administrativas y productivas de las empresas para generar las competencias, habilidades, saberes, técnicas, formas de pensamiento y una sana convivencia dentro de la organización, que le permiten al empleado desarrollar un desempeño adecuado a las necesidades y del nivel de perfeccionamiento en el cual se encuentra la competencia actual del entorno empresarial, cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes de sus empleados.

Desde los puntos de vista de varios autores encontramos que la estructura de estrategia de recursos humanos se refiere a la forma en que una sociedad trata a su personal y alinea sus objetivos con las ambiciones personales de los trabajadores, para poder aplicar e implementar estrategias competitivas en el desarrollo funcional con el objetivo que tenga éxito en el contexto de un marco empresarial.

➤ **Estrategias de financiamiento**

Para Mora (2017), las estrategias financieras en la competitividad empresarial deben garantizar la estabilidad y el crecimiento de las empresas, tiene que partir del análisis del tamaño y las necesidades de la compañía, teniendo en cuenta la competencia que existe hoy en día dentro del mercado, generando nuevas inversiones del capital moneda, para esto es muy importante tener bien claro que el sector hotelero es uno de los entornos donde se debe invertir en su funcionamiento y en lo que se refiere a su participación dentro de un mercado determinado, uno de los esenciales es aumentar cada vez más su producto y su servicio dentro del segmento de mercado elegido.

Continuando con Lorenzo (2012), señala que las estrategias financieras cumplen con las condiciones de examinar las implicaciones y las herramientas básicas de la parte del capital de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio que nos indique cuál es la mejor acción por parte de las empresas en contribuir financieramente las áreas administrativas y productivas de la compañía para proporcionar las ventajas competitivas a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial acorde a las necesidades del mercado.

En este caso Mora (2017), realiza un análisis sobre las estrategias de financiación que siempre tienen un contenido social y económico dentro del desarrollo empresarial, con los objetivos fijados por las políticas públicas, que son determinantes en la movilización y distribución de recursos para usos diversos de diferentes áreas como la administrativa y productiva de las compañías, determinando quién adquiere su control para alcanzar y financiar las estrategias de mercadeo que se quieren realizar en el desarrollo de su mejoramiento continuo, según sean las distintas perspectivas y las prioridades definidas sobre este aspecto, en el marco de las políticas económicas que se aplican, se fijarán los objetivos y modalidades de financiación dentro de las empresas.

Leyva (2018), comenta que las estrategias financieras permiten la toma de decisiones más eficientes y encaminadas al incremento de su valor como entidad

comprometida en el desarrollo empresarial dentro de un mercado que cada día es más exigente donde se expone como objetivo de la investigación la sistematización de fundamentos teóricos para la formulación de estrategias financieras que conduzcan a decisiones que consideren la elevación de la eficiencia y el valor de las empresas constituyendo la planificación financiera que permitan extender la eficiencia, el valor y el cumplimiento de la estrategia general de la empresa como es el caso del sector hotelero.

4.2. Factores que integran las fuerzas competitivas.

En la actualidad los factores que integran las fuerzas competitivas son utilizadas por algunos empresarios que están conscientes de la importancia de desarrollar herramientas estratégicas competitivas que les permitan adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado meta y mantener una posición competitiva frente a las demás dentro del entorno empresarial, por lo cual existe en el mundo del marketing poco interés en alcanzar las condiciones tecnológicas, económicas, competitivas y de mercado que favorezcan su desarrollo y crecimiento como compañía líder del mercado en ventas.

Para Ynzunza et al, (2013), los factores que integran las fuerzas competitivas puede incentivar en el desarrollo empresarial, teniendo en cuenta los aspectos que contribuyan en gran medida a determinar el desempeño de las empresas, así como la innovación, el desarrollo y la capacidad tecnológica. Que son básicas en las organizaciones exitosas son aquellas que logran una posición competitiva, generan un enfoque sistemático de adaptación del entorno que se generen las fuerzas integradas de la competencia entre compañías, la existencia de una relación significativa entre este tipo de actividades de estrategias del entorno competitivo.

Continuamos con Then, Olivero y Lluberes (2014), los cuales analizan los factores de competitividad como una visualización sobre dónde es propicio colocar su capital mediante una estrategia de división de conglomerado donde el objetivo primordial de este análisis es identificar cómo se comportan las fuerzas competitivas del mercado en diferentes áreas de la parte comercial y productiva, conjuntamente en la elaboración de una estrategia de análisis, replicable en el tiempo del sector hotelero, parámetros como el posicionamiento de los competidores, los costos fijos que envuelven al sector, qué tantos competidores hay, si hay o no guerra de precios, entre otras cosas, son los que definen el nivel de rivalidad del sector y competitividad entre ellos.

Porter (2015), explica que comprender las fuerzas competitivas no es solo en analizar, si no en poder aplicar esas estrategias que pueden ser herramientas

claves en el desarrollo empresarial, incluyendo la innovación, las competencias del talento humano, tecnologías, atributos, beneficios y las campañas publicitarias, revelan orígenes de la rentabilidad actual en una organización, además que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia a lo largo del tiempo generando beneficios económicos y la aceptación de los consumidores hacia el producto final.

Así mismo Luer (2012), se refiere a las fuerzas competitivas como un atributo superior y estratégico que todas empresas deben de generar por medio de un producto o servicio que es ofrecido a un mercado meta, que tiene sobre sus rivales en el marco de su industria de competencia empresarial, es decir, aquello en lo que una empresa es mejor que sus competidores y con lo que es capaz de entregar mayor valor a sus clientes así como tener procesos y ofrecer un servicio al cliente que no puedan ser duplicados o imitados por la competencia para obtener un mejor beneficio.

4.2.1. Fuerzas competitivas de innovación.

En la actualidad empresarial tenemos que hablar de las fuerzas competitivas de innovación, que nos realizan una breve descripción, que debemos generar cambios significativos dentro de las empresas que deben ser innovadoras en cada una de sus áreas para crear y cambiar nuevas estrategias comerciales evolucionando hacia cosas nuevas, ofreciendo nuevos productos y adoptando, o poniendo a punto, nuevos procesos de fabricación para entrar en la élite de empresas competitivas del mercado global.

Then et al. (2014), afirma que el análisis de dichas fuerzas competitivas innovadoras se tomaron en cuenta parámetros que faciliten ingresar al sector con fuerzas nuevas con herramientas transformadoras en la competitividad donde se requiere de un doble enfoque desde el desempeño empresarial, desde la innovación y difusión tecnológica de allí radica la importancia de la innovación en el ámbito de la competitividad, pues las organizaciones para mantenerse en el mercado deben ser competitivas, siendo en este caso la innovación que desarrollen en sus procesos administrativos y productivos.

Ynzunza et al. (2013), se refiere a la fuerzas competitivas de innovación al entorno globalizado que se encuentran en los mercados productivos y comerciales al igual que los avances tecnológicos y un entorno de rápidos cambios, que generan asimismo una serie de oportunidades tanto para organizaciones grandes y pequeñas para que puedan obtener estas estrategias competitivas y los recursos con sus capacidades orientadas al mercado sobre el crecimiento de

las organizaciones como pequeñas que solo abarcan un porcentaje menor del segmento del mercado.

Sin embargo, son éstas últimas las que tienen más posibilidad, por su flexibilidad, de adaptarse y responder al ambiente en el que operan, pueden generar nuevas estrategias competitivas en el desarrollo empresarial con la aplicación innovadora en su capacidad de comercializar, aún cuando su proceso de innovación sea más lento pero seguro, debido a la problemática que las caracteriza a las empresas que quieren obtener nuevos procesos de vinculación de la innovación para adecuarse a nuevas claves para la competitividad y el crecimiento como organización del futuro.

4.2.2. Fuerza competitiva en competencia de talento humano.

Según Alles (2006), se refiere a la fuerza competitiva en competencia de talento humano, es necesario obtener éxito en determinadas áreas de trabajo que se puedan desdoblar en competencias, para obtener los rendimientos de cada una de las personas que trabajen para su respectivo análisis organizacional, el talento de un individuo es denominado una competencia que conlleva a una nueva forma de enfocar el potencial humano que tengan las empresas y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la compañías para brindarle la atención necesaria y la diferenciación con ventaja competitiva dentro del mercado, esto con el fin de mantenerse en el entorno empresarial de forma competente.

Bohlander (2008), concuerda con lo anterior afirmando que la fuerza competitiva en competencia de talento humano cuenta con una idea principal de la estrategia comercial y organizacional en competencias de talento humano, que deben tener las organizaciones para poder competir entre sí a través de las personas adecuadas y con el conocimiento adecuado a las necesidades exigidas del mercado laboral, en el éxito organizacional de las compañías comprende una serie de características académicas, actitudes personales y conocimiento del entorno.

Para obtener una buena estrategia, bien aplicada, y de las mismas depende cada vez más gestionar el recurso humano adecuado a las necesidades y deseos de los consumidores, en el balance general de la organización agrega un valor no solo económico sino también el de comercialización y aceptación dentro del mercado generando obteniendo una empresa con alto rendimiento y calidad.

Por lo expuesto se comprende que el talento humano es fundamental en las fuerzas competitivas del mercado, que abarca muchos factores del individuo tales como los conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud,

entre otras; la generación de competencia no es algo espontáneo ni fundamental en el desarrollo empresarial, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral en la compañía, en la cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee para obtener la posesión adecuada dentro del mercado.

4.2.3. Fuerza competitiva en tecnología

Las empresas, para su desarrollo, deben contar con una fuerza competitiva en tecnología para generar el desarrollo empresarial, por tal razón es necesario participar en los procesos de innovación de productos o servicios nuevos o bien mejorar los existentes para continuar en el mercado y establecerse como una compañía exitosa, así mismo deben estar al tanto del desarrollo tecnológico, que cada día se ha vuelto una necesidad directamente hacia el consumidor que siempre está exigiendo renovación y modernización de sus servicios o productos, para esto se deben renovar la tecnología en las empresas, sobre todo las relacionadas a equipos, maquinarias y tecnologías de la información y comunicación dentro del equipo de trabajo en las diferentes áreas. Zayas, López y de Dios (2015), afirman que la fuerza competitiva en tecnología ha generado desarrollo empresarial en las empresas que han adquirido equipos y maquinarias para los procesos de producción y del mejoramiento de sus servicios, es aquí donde indicaron que están las innovaciones tecnológicas que la empresa ha señalado y en pocas ocasiones los empleados son tomados en cuenta en sus opiniones de la adquisición y modernización de la tecnología, con respecto a tipos, necesidades, marcas y la utilización de estrategias de capacitación en diferentes áreas en el uso y manejo de los equipos con el objetivo de seguir avanzando en sus factores competitivos y tecnológicos dentro del mercado meta.

Continuando con Kotler et al. (2013), afirma que la tecnología siempre se encuentra en constante evolución, de allí que las organizaciones deben estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas dentro del funcionamiento administrativo y productivo de las compañías, esto tendrá sus consecuencias en las organizaciones que generen el desarrollo y vinculación de tecnología para poder adaptarse a los cambios y las organizaciones capaces de encontrar nuevas soluciones en el marco de responsabilidad comerciales con el objetivo de estar siempre pensando en el bienestar del consumidor.

4.2.4. Fuerza competitiva en atributos.

Hoy en día muchas empresas del sector hotelero buscan mejorar sus servicios utilizando unas estrategias comerciales, entre esas está obtener un buen atri-

buto de competitividad dentro del mercado actual, las organizaciones deben identificar los atributos que son importantes para el consumidor al momento de elegir un producto o servicio, por esto, se les consulta cuáles son los atributos y por ende los resultados que buscan al momento de realizar su compra (Kotler et al. 2013), es decir que todas las empresas que pueden dirigir la atención de sus clientes hacia las nuevas estrategias implementadas de competitividad con un atributo generarán una ventaja competitiva de forma adecuada a las necesidades del mercado.

De esta manera para Cosín (2007), las organizaciones que proyecten la imagen deseada a todo sus consumidores deben ser determinantes dentro del mercado con un buen atributo que impacte a sus clientes potenciales, mostrando sus características adecuadas a las necesidades y deseos de sus consumidores, consideran entonces sus atributos como potencia de adquisición de nuevo segmento, lo cual llevará a las empresas de un sector determinado a cumplir sus metas específicas y de la forma más sencilla demostrar sus características resaltantes.

Los atributos dentro de la competitividad empresarial son herramientas que se utilizan para captar nuevos clientes que son exigentes en sus necesidades y deseos, por lo cual se pueden obtener unas características principales que sobresalen de las demás que posee un individuo u organización en este caso el sector hotelero deben presentar nuevas actitudes de mejoramiento de sus servicios con una alta calidad que cumplan con los atributos que exigen el mercado del turismo (Pérez 2008).

Es de recordar que los atributos dentro de las empresas son característicos de las cuales se deben tener mucho cuidado en aplicar las estrategias competitivas que coinciden en que los atributos son características subyacentes que mejor representan todas las marcas o empresas en el mercado, que puedan ser fuertes en algunas de estas particulares y más débiles en otras, es por esos se deben identificar el seguimiento de los principales atributos de sus competidores con el objetivo de obtener ventajas en sus ventas y beneficios del mercado global.

4.2.5. Fuerza competitiva beneficios.

En la actualidad existen varias fuerzas competitivas que generan una estabilidad a las empresas que quieren mantenerse en el mercado, entre esa está la fuerza competitiva de beneficio, que nos lleva a mantener un alto nivel de calidad en la atención al cliente son las bases fundamentales del éxito empresarial, obteniendo los beneficios de parte de ellos una mayor lealtad, un incremento de las ventas y la rentabilidad que es un factor importante en el desarrollo empresarial en el mercado.

Las fuerzas competitivas de beneficios establecidas por Kotler et al. (2013), afirman que los beneficios que atribuyen a los consumidores de un producto o servicio dependen de diversos factores que generan en la aplicación de las herramientas estratégicas de competitividad, los beneficios para el cliente incluyen los de alta calidad del producto, un servicio óptimo, personal e imagen adecuadas a las necesidades culturales del entorno y por ende tener unas infraestructuras modernas como es el caso del entorno hotelero, esto lleva a los clientes tomar las mejores decisiones y comparar las ventajas ofrecidas en su producto o servicio.

Desde otro punto de vista Pérez (2008) y López et al. (2010), realizan una comparación de ambos sobre las fuerzas competitivas de beneficios hacia los clientes y hacia los intereses administrativos de las empresas, comenta que el singular percibido es la gran idea que buscan las marcas de las compañías para mantener sus esfuerzos en encontrar características o combinación de atributos que las hagan valiosas ante el mercado donde se desenvuelven, en este caso son la compañías que prestan el servicio hotelero, para mejorar sus imágenes en su servicio que el eje centrar de su funcionamiento y busca generar los beneficios adecuados a las necesidades de los clientes, los beneficios son de gran manera una relevancia para el cliente debido a que por medio de esta pueden juzgar y pueden decidir su poder de compra, logrando así la satisfacción del mismo.

La fuerzas competitivas de beneficios en las empresas dependen hoy en día de su capacidad para captar y cumplir con las exigencias de sus clientes, para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costos de producción y del servicio que van a prestar, como es el caso de las empresas hoteleras que deben generar los mejores beneficios sociales, económicos y culturales en su propio desarrollo y progreso de dichas compañías para otorgar los beneficios para el bienestar generar.

4.2.6. Fuerza competitivas de campañas publicitarias

En el mundo de la publicidad toda empresa debe tener dentro de su presupuesto un rubro de gasto para este tipo de estrategia que son base esencial en su desarrollo empresarial y por tal motivo es muy conocida en el ámbito organizacional, encontrando las campañas publicitarias, logrando grandes beneficios en las empresas que utilizan estas estrategias competitivas para mantenerse y ampliar sus productos o servicios, es por ello que, deben recordar, las estrategias de diferenciación de una organización que requieren varias actividades costosas, como la investigación, el diseño de productos y las campañas publici-

tarias para aumentar su imagen dentro del consumidor final y futuros clientes (Daft 2011).

La fuerzas competitivas de campañas publicitarias para López et al. (2008), afirman que estas acciones promotoras son básicas en el desarrollo empresarial, debido a que son factores que generan acciones que emprende una organización en su fortalecimiento comercial y productivo para crear una imagen de marca o divulgar las actividades de una empresa, con el fin de estimular la demanda u obtener una actitud favorable del cliente o segmento meta.

Para concluir con Kotler et al. (2013), Este comenta que el diseño y evaluación de las campañas publicitarias en todas organizaciones deben ser un arte publicitario de gran impacto para el desarrollo y comercialización de los productos y servicios, donde en su progreso se atraviesan fases como la generación y evaluación del mensaje, pueden ser muy útiles en la promoción de las actividades asociadas a las empresas hoteleras que quieren aumentar sus ingresos por medio de estas estrategias competitivas.

Son muy interesantes las estrategias competitivas que se pueden utilizar en las empresas hoteleras para la generación de nuevas herramientas para conseguir una ventaja en todos los frentes o áreas de funcionamiento y mejorar sus procesos administrativos y productivos mediante el suministro de productos o servicios de mucha calidad, dirigido al consumidor final sin correr el riesgo de bajar la aceptación dentro del mercado consumidor, que sus productos se ubiquen y se conviertan en un líder de costos e incluso, aunque la calidad no baje, la empresa se arriesga a proyectar una imagen confusa y adecuada a las necesidades y deseos del cliente. Teniendo bien claro que para tener éxito a largo plazo, una empresa debe seleccionar estas estrategias competitivas o sino, de lo contrario, no puede contar con ninguna ventaja competitiva en un entorno que cada día es más exigente con sus consumidores.

En el estudio de campo de la investigación que se realizó durante el periodo investigativo realizamos un análisis estadístico con base a la dimensión de las estrategias competitivas del sector hotelero durante el periodo vacacional de la Semana Santa del año 2019 en la ciudad de Riohacha, el cual nos permitió, entre otros aspectos, conocer la tasa de ocupación hotelera durante ese periodo objeto de estudio, que nos permitan analizar las situaciones actuales de los empresarios con el nivel estratégico de competitividad.

La ocupación hotelera durante la Semana Santa del año 2019, de acuerdo con la información recopilada en el campo de investigación, encontramos según

los datos estadísticos que el 55% eran huéspedes extranjeros de diferentes nacionalidades, el 40% son huéspedes nacionales que representan las diferentes regiones del país colombiano y el 5% son de la ciudad de Riohacha. Esto nos demuestra que el departamento está dentro de los lugares turísticos más hermosos para pasar en familia las vacaciones y aprovechar sus lugares que son atracciones turísticas.

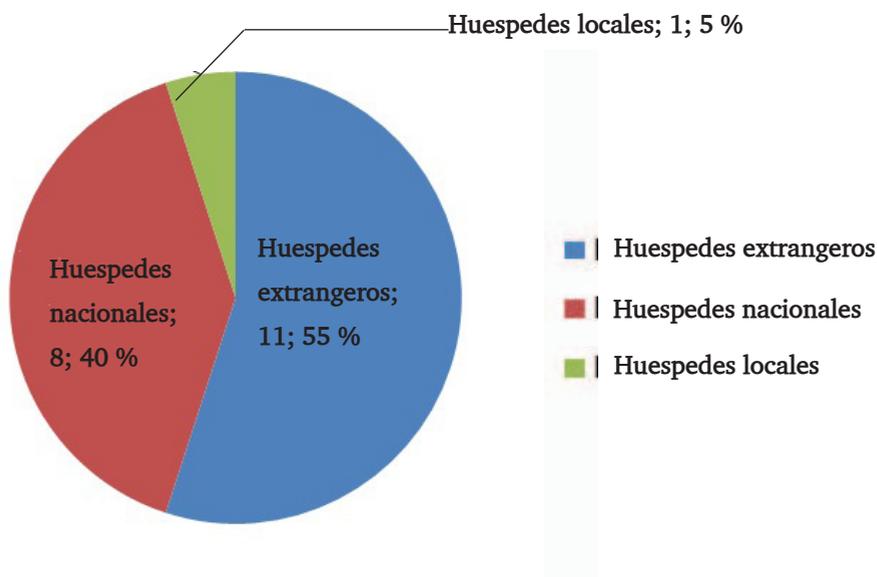
Tabla N°7: Características del servicio en hospedajes

Características del turista	Cantidad	Porcentaje
huéspedes extranjeros	11	55%
huéspedes nacionales	8	40%
huéspedes locales	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Figura N° 4. Características del servicio en hospedajes

Características del turista



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Tabla N° 8: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión en las estrategias competitivas

Alternativas	Valor	Tipos de estrategias competitivas		Estrategias competitivas genéricas.		Estrategias competitivas funcionales.		Factores que integran las fuerzas competitivas	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	5	11	55,00%	10	50,00%	8	40,00%	9	45,00%
Casi Siempre	4	5	25,00%	6	30,00%	5	25,00%	5	25,00%
Algunas Veces	3	3	15,00%	3	15,00%	4	20,00%	4	20,00%
Casi Nunca	2	1	5,00%	1	5,00%	3	15,00%	2	10,00%
Nunca	1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		20	100%	20	100%	20	100%	20	100%
Promedio		4,3		4,3		3,9		4,1	
Categoría indicador		MUY ALTO		MUY ALTO		ALTO		ALTO	
Desviación standard		0,90		0,89		1,09		1,02	
Promedio de la dimensión		4,1		Desviación de la dimensión				0,2	
Categoría de la dimensión		ALTO							

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Para las estrategias competitivas, que es la representación de la dimensión, se demuestran que las empresas deben cumplir con las condiciones competitivas en lo comercial y si cumple con el personal idóneo para manejar unas nuevas herramientas adecuadas a las necesidades en sus procesos productivos de las empresas hoteleras para que puedan tener una competitividad dentro del mercado hotelero.

De las 20 personas encuestadas, para el indicador tipos de estrategias competitivas, afirmaron que el 55% manifiestan que siempre, un 25% respondió que casi siempre; mientras que el 15% dice que algunas veces y el casi nunca con el 5%. Se pudo verificar una tendencia positiva que abarcó en promedio acumulado del 80% colocándola en una posición favorable dentro de las estrategias competitivas del empresario hotelero, de la población encuestada entre las op-

ciones de respuesta siempre y casi siempre; sin embargo, un promedio del 15% de la población encuestada que se ubicó en una posición que no es concreta, puesto que no se situó ni en una tendencia positiva ni en una tendencia negativa pues se inclinaron bajo la alternativa de respuesta algunas veces y para el negativismo con el casi nunca 5% (Sierra, et al. 2019).

Se obtuvo un promedio de 4.3 con la categoría del indicador muy alta, con una desviación standard de 0.90 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; donde en principio se evalúan los factores de la competitividad, que permiten altos niveles de competencia de las empresas hoteleras desde el punto de vista innovadores de la competitividad.

En las estrategias competitivas genéricas, las actividades están enfocadas al estudio de innovaciones, de algunos factores de competitividad y dimensión generadoras de estrategias competitivas. Manteniendo la dimensión de estudio, el indicador estrategia competitiva genérica. En donde, en las empresas, existen estrategias competitivas genéricas que buscan la vinculación y el aprovechamiento del recurso humano; con el 50% respondió que siempre, el 30% manifestó que casi siempre, un 15% cree que algunas veces. Asimismo, el 5% manifiesta que casi nunca cuentan con estrategia competitiva genérica adecuada a sus condiciones laborales y comerciales.

Se puede comprender, según Sierra, et al., (2019), la importancia del promedio combinado para las opciones de respuesta siempre y casi siempre correspondiente en un promedio de 80% de la población encuestada, fija una tendencia positiva para el indicador estrategia competitiva genérica, sea representada con unos interés en mejorar su competitividad del mercado hotelero. A su vez se visualiza que un 15% estuvo bajo el parámetro que se mantuvieron en una posición impredecible bajo la opción de respuesta algunas veces, mientras que por otro lado un 5% de la población encuestada se inclinó a una tendencia negativa con la opción de respuesta casi nunca generando poca expectativa de mejoramiento empresarial.

Continuando con el análisis estadístico de la media en el indicador estrategia competitiva genérica representada con el promedio de 4.3 con la categoría del indicador muy alto, con una desviación standard de 0,89 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; demostrando que dentro de las empresas hoteleras se generan unas estrategias genéricas adecuadas a las necesidades del entorno competitivo en el sector hotelero.

Correspondiente en la estrategias competitivas funcionales, se evidencia que al fomentar las actividades para aumentar las herramientas de mejoramiento

continuo en las empresa hoteleras se deben de cumplir con una estrategias competitivas funcionales adecuada para adquirir una nueva tecnología según sus procesos productivos y comerciales; en este caso el 40% de los encuestados consideran que siempre, un 45% respondió que casi siempre, el 20% manifiestan que algunas veces son utilizadas las estrategias funcionales en los procesos organizacionales de los hoteles utilizando las herramientas competitivas y un 15% con una respuesta negativa del concepto casi nunca.

Hubo una tendencia positiva en promedio combinado del 95% de los encuestados, con los parámetros de respuesta siempre y casi siempre con base al indicador las estrategias competitivas funcionales, mientras que el 20% de la población encuestada no fijó una posición firme ya que se inclinaron por la alternativa de respuesta algunas veces y con una tendencia negativa tenemos a casi nunca con el 15%.

Para proseguir con el análisis de los datos, se continuará en esta etapa de la investigación con el promedio arrojado por el indicador de las estrategias competitivas funcionales con una media de 3.9 con la categoría alta, con una desviación standard de 1.09 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; para generar un análisis de los factores de la competitividad, que permiten altos niveles de competencia de las empresas públicas o privadas del sector hotelero.

En los factores que integran las fuerzas competitivas, en las empresas que realizan la vinculación de los recursos a nivel de dispositivos que sean necesarios para efectuar estudios que indiquen si cumple con factores que integran las fuerzas competitivas para manejar una nueva tecnología en sus procesos comerciales. El 45% manifiesta que siempre, un 25% dice que casi siempre, de la misma forma un 20% expresa que algunas veces; mientras que un 10% manifiesta que casi nunca.

Para el análisis en promedio combinado es de 70% de las opciones de respuesta siempre y casi siempre, se posicionó en una tendencia positiva, mientras que un 20% se mantuvo en una posición poco firme respondiendo que esto ocurría solo algunas veces. Seguidamente se puede decir, que el 10% correspondiente a una tendencia negativa en promedio con las respuesta para las opciones casi nunca (Sierra, et al. 2019).

Dentro del análisis estadístico de la media del indicador de los factores que integran las fuerzas competitivas con el promedio 4.1 con la categoría alto, con una desviación standard de 1.02 que nos indica que los datos están dispersos. los cuales se alejan más de la media aritmética, donde en principio se

evaluaran los factores de la competitividad y la partes técnicas utilizadas por las empresas hoteleras del departamento.

El resultado obtenido de la media aritmética para Sierra, et al., (2019), de los indicadores de la dimensión en las estrategias competitivas es de 4.1 que al compararla con el baremo de medición, está en categoría alta y una desviación standard de la dimensión de 0,2 que nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; esto indica que según la percepción de los empresarios hoteleros del departamento, no cuentan con las infraestructuras, ambiente tecnológico, recurso humano, recursos técnicos y recursos financieros como soportes para encontrar el camino del proceso de mejoramiento continuo siendo los factores relevantes en la aplicación de la competitividad de las organizaciones para poder competir en el mercado que cada día es más competitivo y exigente en servicios innovadores.

CAPÍTULO V

Factores determinantes de la competitividad en el sector hotelero



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

5. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

Desde que el mundo del mercadeo se globalizó, los factores determinantes de la competitividad, en este caso del entorno hotelero, se pueden determinar las estrategias adecuadas a las condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes y servicios que pasan la prueba en los mercados, por tal razón la capacidad de una empresa de generar valor, para el cliente y sus proveedores, de mejor manera que sus competidores, es tener la capacidad se reflejarse en la calidad y diferenciación del producto o servicio ofrecido al consumidor final.

Para Catalán (2011), obtener un logro de altos niveles de innovación y productividad depende de la presencia de la alta calidad en sus productos y servicios, los cuales van de la mano con los factores que determinan, como es el caso del económico, que deben tener un nivel de especialización del talento humano, la investigación, las tecnologías aplicadas, la infraestructura existente y las fuentes de capital, propios de cada sector, para poder competir dentro del mercado.

Continuamos con Leal y Labarca (2013), quienes afirman que los factores determinantes en el desarrollo empresarial y competitivo de las empresas deben tener un nivel con énfasis relacionados con las organizaciones a los requerimientos del entorno como es el caso de las organizaciones hoteleras, mediante combinaciones organizativas, sociales y técnicas que permitan la consecución de la calidad y la eficiencia como medio de mejoramiento continuo, incluyendo estrategias empresariales, gestión de la innovación, ciclo de producción, integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial e interacción de proveedores y productores, con el solo fin de obtener un reconocimiento de sus procesos administrativos y productivos de alta calidad.

Así mismo, para Saavedra (2012), analiza los factores determinantes de la competitividad de las empresas, dependiendo de los factores que se vinculen en el desarrollo empresarial de las organizaciones, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial, siempre y cuando cuente con las infraestructuras adecuadas a las necesidades del mercado para poder entrar a competir de una forma más adecuada a sus procesos productivos y organizacionales en la búsqueda de obtener una relación directa con sus rivales de un mercado específico acorde al entorno social y cultural de la región.

Por su parte, Porter (2015), menciona que los factores determinantes de la competitividad se han enfocado desde las perspectivas de considerar que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven influidos por factores externos e internos de las empresas este punto de vista determinará el nivel de conquista o de fracaso de las empresas sin embargo, se relacionan con algunas características estructurales del sector, que son inestables y que el comportamiento de estas influye de manera decisiva en la competitividad permitiendo conocer las diferentes actividades que son necesarias para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Estrada y Sánchez (2009), afirman que los factores determinantes en la competitividad son concepto dinámico que se va transformando a través del tiempo, pues algunos factores que jugaban un papel importante en el pasado, en la actualidad han dejado de estar vigentes y se van actualizado a las exigencias del mercado, como consecuencia de la globalización y la propia dinámica empresarial, para el análisis de la competitividad se ve influido por el efecto de factores tanto internos como externos en la planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, siendo estos bases fundamentales en el desarrollo empresarial y como factor determinante que aportan los beneficios y que pueden generar valor en la producción de bienes y servicios, en la compañía, los cuales forman parte determinante del emprendimiento de la organización.

Desde este enfoque, los factores determinantes de la competitividad forman parte de las habilidades, herramientas y destrezas de las empresas que quieren obtener unos logros administrativos y productivos para estar ubicados dentro de un nivel más competitivo, por ello, es importante realizar una evaluación lo cual permite determinar los factores determinantes en el cumplimiento de las necesidades de capacitación y formación del personal, para identificar los potenciales y aprovecharlos, algunos de los factores determinantes de las estrategias competitivas, tomando en cuenta que en el sector hotelero es necesario estudiar estos indicadores, con el fin de direccionar las ventajas competitivas de este entorno que cada días se convierte como el negocio del futuro.

5.1. Factores económicos

Tener bien claro la parte económica de cualquier tipo de empresa, es generar confianza dentro del mercado, según González (2013), los factores económicos son determinantes en el desarrollo empresarial, por los cambios acelerados que se producen en el mercado mundial, los cuales exigen a las organizacio-

nes transformaciones en la concepción de los negocios con los cuales se están generando nuevas expectativas competitivas del entorno hotelero, para poder enfrentar con éxito los desafíos que imponen el medio y la búsqueda de posiciones competitivas en el mercado donde cada vez es más exigente en las necesidades del consumidor.

Los factores económicos dentro de las estrategias competitivas realizan un aporte al desarrollo comercial, donde los negocios existentes en el mundo puedan establecerse como empresas competitivas del entorno de compañías medianas, para Ibarra, González y Demuner (2017), las ventajas competitivas obtenidas por las organizaciones de mayor tamaño es inferior a las de menor dimensiones debido a que estas no pueden adaptarse a los cambios de la economía y patrones de la demanda, con estas herramientas las organizaciones hoteleras pueden llegar a tener esas herramientas adecuadas para su funcionamiento con un servicio de alta calidad.

Continuamos con Vázquez y Arredondo (2014), los cuales comentan que los factores económicos llegan a ser importantes en el desarrollo y crecimiento en una población para generar una estabilidad social y económica de una nación, debido a que gran parte del mismo es generado gracias a ellas, esta contribución al mejoramiento de la economía de las organizaciones que generan un aporte social a la comunidad en general, que consisten en el aumento de la competencia entre empresas para incentivar el sistema de incentivos económicos de los bienes y servicios cada vez más exigentes por parte de los consumidores donde la rentabilidad empresarial se aumenta con la aplicación de estas estrategias competitivas del mercado económico.

En la misma línea encontramos a Saavedra y Milla (2012), que afirman el término del factor económico en la competitividad, puede abarcar desde diferentes áreas donde se pueda comprender y analizar los recursos económicos que pueden crear en dichas organizaciones una estabilidad financiera estable desde lo comercial y productivo, donde la naturaleza del sistema cualitativo y cuantitativa que generan los factores padecen de estrategias que lleven a un nivel de análisis más efectivo en sus diversas metodologías de medición en que las empresas puedan tener bien claro la parte económica son factores que pueden tener un impacto sobre la estabilidad comercial de las organizaciones en el mercado actual.

Castellanos, Machado y Castillo (2017), mencionan que el factor económico se centra en la economía globalizada actual, que posee entre sus rasgos fundamentales un alto nivel de competitividad y dinámica financiera, que expresan aspectos como la inestabilidad de los mercados, crisis económica que afecta a escala

planetaria a todas las dimensiones socioeconómicas de los diferentes países, llevando a las organizaciones de este entorno a la búsqueda constante de ventajas competitivas que le permitan mantenerse, desarrollarse y mejorar su posición en el mercado con nuevas estrategias comerciales, dada la complejidad del entorno que enfrenta la economía colombiana y las exigencias que se plantean en los marcos del proceso de actualización del modelo económico es muy importante mantener las herramientas de las estrategias competitivas en sus empresas.

5.2. Factores socioculturales

En las relaciones de los seres humano en las organizaciones empresariales, están relacionadas con los sistemas de valores compartidos por los integrantes de una empresa, así como las políticas relacionadas con la formación del recurso humano dentro de ellas, pueden tener un efecto de convivencia que permitan lograr un entorno adecuado para un ambiente laboral para afrontar retos organizativos que lleven al mejoramiento continuo de dichas organizaciones dentro del mercado.

Para Saavedra y Tapia (2012), los factores socioculturales que presentan las estrategias competitivas se encuentran los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; motivación a través de políticas retributivas, creatividad, nivel de formación, educación y capacitación técnica del personal; generar unas herramientas que lleven a una sana convivencia dentro del desarrollo comercial en cada área de trabajo, con el objetivo de conseguir un comportamiento adecuado a las necesidades de la organización para poder obtener las destrezas individuales o grupales de sus empleado para aumentar sus ventajas competitivas dentro del mercado.

Continuamos con Saavedra y Tapia (2012), quienes afirman que los empresarios modernos están inmersos en una estructura de valores producto de la influencia de su entorno el cual preexiste en su pensamiento y conducta, actuando éstos como elementos primordiales para el logro del éxito empresarial, organizativo y personal, que lleve a las empresas a mejorar cada proceso administrativo y productivo a contribuir en las herramientas estratégicas, así como los aspectos socioculturales que juegan un papel fundamental, no sólo en la explicación del dinamismo de la pequeña empresa sino también con relación a la permanencia del auge de la misma y los elementos internos de la empresa, constituyéndose en características que le otorgan un carácter estructural a la dinámica adquirida por la pequeña empresa con sus factores y escalas de valores socioculturales del entorno comercial.

Siguiendo con Binda (2009), este comenta que los factores socioculturales son importantes dado que ver la organización con un rango de influencia superior a la economía o política de las empresas, pues abarca todas las actividades humanas en la sociedad dentro y fuera de ellas, es necesario estar consciente que algunas de las creencias arraigadas son un obstáculo para la gestión empresarial y su desarrollo económico y cultural, por lo que se deben definir los valores que se promoverán a fin de clarificar el camino hacia la producción eficiente y la solución eficaz de los problemas para poder competir en un mercado que cada día exige más en calidad, por tal razón la cultura en las organizaciones del entorno comercial consideran que las relaciones personales son de vital importancia, tanto para retener al trabajador como para lograr cumplir los objetivos planeados.

Encontramos que Morelos y Fontalvo (2014), analizan los factores socioculturales y los relacionan con los procesos sociales en las organizaciones que están determinadas por la relaciones personales y comunicacionales de las organizaciones que definen la cultura dentro de cada área funcional, pero a su vez, es propia de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias que se deben tener para poder cumplir con las necesidades internas logrando las eficiencias y satisfacciones de los clientes, al interior de las empresas, dando conocer los factores que determinan e inciden de manera positiva en lo socio-cultural del mercado.

5.3. Factores organizacionales.

Los factores organizacionales de las estrategias competitivas, el concepto, van relacionados con el clima laboral que implica tratar un grupo de componentes dentro de cada área de trabajo en las empresas y deben determinar las herramientas que se deben aplicar en su funcionamiento en el medio interno de la organización como es el ambiente físico del sitio de trabajo, las características estructurales de sus funcionamiento organizacional, el ambiente social como el compañerismo dentro y fuera de las organizaciones, teniendo unas características personales adecuadas al entorno que se encuentra y por último un comportamiento organizacional para generar las ventas competitivas en cada área de las empresas como es el caso de las organizaciones hoteleras.

Molano (2016), comenta que los factores organizacionales son herramientas que están relacionadas en un conjunto de conductas, costumbres, creencias y valores que comparten los miembros de una organización de carácter productivo o servicial en un entorno netamente empresarial como es el caso de los

hoteles, por lo tanto, es considerada un factor determinante para detectar los posibles problemas de convivencia que puedan existir en las organizaciones y en el proceso de toma de decisiones por parte de la alta gerencia, las estrategias competitivas con utilizadas para mejorar el clima laboral, lo que convierte al factor organizacional en una fuente de ventajas competitivas dentro del mercado.

Siguiendo con Vuksic y Vugec (2017), afirman que las empresas que aplican este tipo de estrategias competitivas, como los factores organizacionales, mantienen los procesos integrales en diversas áreas de la organización, la interacción entre estas se transforman en un factor clave para alcanzar la integración de las actividades y procedimientos en las diferentes áreas productivas y comerciales, la relación con la competitividad radica en que es posible alcanzarla por medio de la medición de los resultados utilizando para ello indicadores; el compromiso y capacitación adecuada del recurso humano que permita una apropiación de la gestión por procesos en los factores organizacionales vinculando las innovaciones tecnológicas en su desarrollo empresarial.

Nos encontramos con Barrios, Contreras y Olivero (2019), donde realizan un análisis de los factores organizacionales de las empresas que están en un entorno como los empresarios hoteleros, para ellos es muy importante tener bien claro los factores de competitividad los cuales nos permiten tener una idea de los aspectos que deben tener en cuenta las empresas en los momentos de vincular la innovación, capital humano, tecnologías de información y comunicación, para lograr eficiencia y eficacia organizacional, impulsando acciones de mejora con base en la información generada del seguimiento y control en los procesos productivos y comerciales enfocados a requerimientos de las necesidades y deseos de sus clientes internos y externos.

Según el análisis de Hernández y Del Rio, (2017), los impulsos que promueven a las empresas del sector hotelero para seguir esta herramienta estratégica de competitividad para mejorar los procesos administrativos y comerciales de estas organizaciones está en optimizar la eficiencia y productividad, logrando que sus objetivos corporativos, sean aplicados para que mejore la imagen corporativa, mantenimiento o incremento en la participación del mercado con buena imagen por parte de los consumidores o clientes y la obtención de ventajas competitivas, las organizaciones que adopta los factores organizacionales dentro de sus herramientas en los procesos, podría diferenciarse de manera palpable de otra que no aplica este tipo de lineamientos para sus actividades organizacionales, Sin embargo, no ha sido motivo para evitar que cada vez más empresas acojan este sistema, por sus reconocidos beneficios económicos.

5.4. Factores políticos

Desde el punto de vista de los factores políticos, son herramientas que deben tener todo tipo de organizaciones para el cumplimiento de las normas y el adecuado funcionamiento, por tal razón, Fernández (2016), afirma que el entorno empresarial es cambiante, en la manera superlativa en las políticas públicas instrumentadas en los países, con su impacto en el quehacer empresarial y dentro de las organizaciones deben tener sus propia políticas de funcionamientos de acuerdo a las necesidades del entorno empresarial.

La alta gerencia o directiva en las organizaciones tendrá que estar atenta a los cambios que se generen en el mercado actual mediante el monitoreo permanente del entorno competitivo, para la toma de decisiones empresariales en búsqueda de la estabilidad y el funcionamiento de sus áreas administrativas y productivas, sin dejar de un lado el acontecimiento en el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental que deje de tener impacto en el quehacer empresarial, cada vez son más las organizaciones que implementan estas herramientas en su funcionamiento y monitoreo de los factores del sector externo e interno de las organizaciones hoteleras.

Continuamos con Castellanos et al. (2017), para él los factores políticos en la competitividad empresarial, se considera competitiva a la que es capaz de ofrecer nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores del mercado, con atributos valorados por sus clientes; o sea que se asocia con la rentabilidad empresarial y productividad de las empresas, teniendo en cuenta que estas políticas comerciales tendrán una adecuada concentración en el desarrollo de los costos de producción y la participación de mercado como referente en el cumplimiento de sus políticas administrativas productivas.

Mathews (2009), sigue con el mismo concepto anterior y rectifica que los factores políticos son estables y contundentes en el desarrollo empresarial desde los puntos de vista interior y exterior, bien es cierto que en nuestra economía es controversial el tema de la competencia en muchos sectores, por lo que recomienda para el desarrollo empresarial tener bien claro las políticas comerciales y el cumplimiento de ellas, con el reconocimiento de la eficiencia y eficacia en el cubrimiento de las necesidades y deseos de sus consumidores en el mercado para obtener sus ventajas competitivas.

En este sentido se coincide con Sarmiento y Pérez (2013), donde afirman que los factores políticos son unas herramientas para medir la competitividad empresarial y que esta debe construirse sobre las condiciones propias de la economía del mercado actual, tomando como base los distintos procedimientos que

se han desarrollado en el entorno competitivo generando el cumplimiento de las normas de funcionamiento administrativo y productivo.

Para Saavedra (2012), la competitividad es una forma de medir los resultados como base de tomas de decisiones que enfocados al análisis del débil desempeño de las empresas, en este caso los factores políticos, les permiten crear nuevas formas de realizar las actividades empresariales y se concentran en el uso de políticas gubernamentales en el nivel microeconómico para fomentar el desarrollo de las organizaciones que pertenecen a un sector en particular como es el caso de las empresas hoteleras donde pueden tener preocupación por la competitividad empresarial y comportamiento según sus competidores del mercado.

Entendiendo el concepto de los factores políticos para Torres, Naranjo y González (2012), afirman que la estrategia competitiva, es la forma adecuada como las empresas pueden mantener su equilibrio en la participación dentro del mercado realizando formas básicas de implementar estrategias empresariales como las condiciones política y legales de la organización, llevando a tomar las decisiones adecuadas al sostenido crecimiento de la productividad en cada una de sus áreas administrativas para crear vínculos de un entorno competitivo de un ambiente laboral que esté dirigido a cada una de sus áreas funcionales, donde el mercado de los clientes puedan obtener una estabilidad comercial y empresarial del entorno corporativo.

El factor determinante de la competitividad de los hoteles es una estrategia que se ha convertido en un reto del desarrollo empresarial en el beneficio del sector turístico, ya que representa un elemento clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones ayudando en el crecimiento y sustentabilidad de las empresas, como es el caso del sector hotelero del Departamento de La Guajira, es un importante foco de análisis social y económico de la región, ya que además de ser una región rica en culturas y paraísos turísticos, ha tenido una expansión notable de la industria turística en los últimos años, donde el desempeño del sub-sector hotelero ha sido destacable y se espera ir mejorando los aspectos físicos y socioeconómicos de dichas organizaciones.

Las estrategias que utilizamos en los factores determinantes de la competitividad para encontrar repuestas sobre la investigación que realizamos al sector hotelero del Departamento de La Guajira, encontramos muchas respuestas positivas sobre las hipótesis de nuestra investigación.

La pernoctación promedio reportada por los empresarios hoteleros encuestados durante este periodo de investigación que se tuvo como punto de referencia en la ciudad de Riohacha, encontramos que el porcentaje por una noche

fue del 15%, para dos noches con un porcentaje del 45%, para tres noches el 25%, en las cuatro noches el 10% y para varias noches encontramos con el 5%, estos nos permiten estimar el tiempo que un huésped puede durar durante las diferentes épocas del año en los hoteles del Departamento de La Guajira.

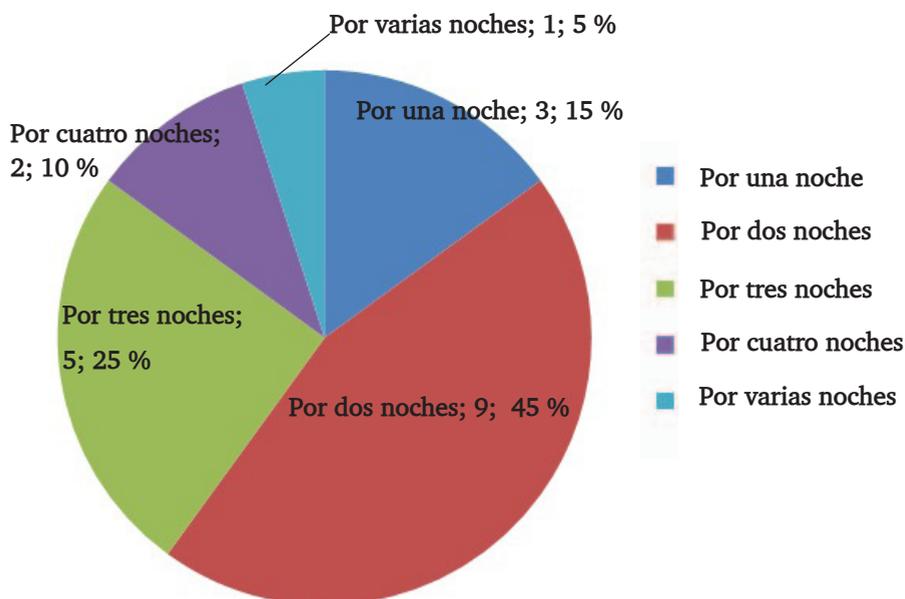
Tabla N°9: La pernoctación de los hoteleros en la prestación del servicio de hospedajes

Pernoctación de los hoteleros	Cantidad	Porcentaje
Por una noche	3	15%
Por dos noches	9	45%
Por tres noches	5	25%
Por cuatro noches	2	10%
Por varias noches	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020)

Figura N° 5: Características del servicio en hospedajes

Pernoctación de los hoteleros



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Tabla N° 10: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión en los factores determinantes de la competitividad

Alternativas	Valor	Factores económicos		Factores socioculturales		Factores organizacionales		Factores políticos	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	5	11	55,00%	9	45,00%	10	50,00%	5	25,00%
Casi Siempre	4	5	25,00%	8	40,00%	7	35,00%	6	30,00%
Algunas Veces	3	3	15,00%	3	15,00%	3	15,00%	7	35,00%
Casi Nunca	2	1	5,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nunca	1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	10,00%
TOTAL		20	100%	20	100%	20	100%	20	100%
Promedio		4,3		4,3		4,4		3,6	
Categoría indicador		MUY ALTO		MUY ALTO		MUY ALTO		ALTO	
Desviación standard		0,90		0,71		0,73		1,16	
Promedio de la dimensión		4,1		Desviación de la dimensión				0,4	
Categoría de la dimensión		ALTO							

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

En la dimensión de los factores determinantes de la competitividad tiene un conocimiento del cliente de las variables competitivas que deben tener, para esta dimensión existen unos indicadores que corresponden a los factores económicos, factores socioculturales, factores organizacionales y factores políticos, los cuales son herramientas claves en el éxito empresarial. En lo referente a las afirmaciones sobre el indicador de factores económicos encontramos que las estrategias comerciales, el grado de consentimiento de los clientes con relación al servicio y producto prestado para fomentar la actividad de los factores económicos para elevar los elementos de competitividad en su empresa hotelera.

Para el análisis estadístico del indicador factor económico realizamos una encuesta a 20 personas de las cuales respondieron así: El 55% manifiestan que siempre, un 25% respondió que casi siempre; mientras que el 15% dice que algunas veces y el 5% se identifican como casi nunca.

Al analizar se pudo validar una tendencia positiva que abarcó en promedio acumulado del 80% dejándola en una categoría alta de la población encuestada entre las opciones de respuesta siempre y casi siempre; sin embargo, un promedio del 15% de la población encuestada que se ubicó en una posición que no es concreta, puesto que no se situó ni en una tendencia positiva ni en una tendencia negativa pues se inclinaron bajo la alternativa de respuesta algunas veces y el 5% se ubicaron en una posición de rechazo con las respuestas casi nunca (Sierra, et al. 2019).

Para proseguir con el análisis de los datos, se continuará en esta etapa de la investigación con la media arrojada por el indicador factor económico con el promedio de 4.3 con la categoría del indicador muy alto, con una desviación standard de 0.90 que nos indica que los datos están dispersos, los cuales se alejan más de la media aritmética (Sierra, et al. 2019).

Para los factores socioculturales, nos ayudará a obtener una mejor comprensión de la dimensión. Seguidamente, en lo concerniente a las afirmaciones sobre si al fomentar las actividades para aumentar los factores socioculturales del personal administrativo y productivo de la empresa mejora los procesos de comercialización; el 45% respondió que siempre, el 40% manifestó que casi siempre y el 15% cree que algunas veces.

Se puede apreciar en el promedio combinado para las opciones de respuesta siempre y casi siempre correspondiente a un 85% de la población encuestada, fija una tendencia positiva y el 15% estuvo bajo el parámetro que se mantuvieron en una posición impredecible bajo la opción de respuesta algunas veces. Continuando con el análisis de dato, en esta etapa de la investigación con la media arrojada por el indicador de factores socioculturales con el promedio de 4.3 con la categoría del indicador muy alta, con una desviación standard de 0.71 nos indica que los datos son más homogéneos, que están cerca de la media aritmética (Sierra, et al. 2019).

Continuando con los factores organizacionales, para su respectivo análisis y lograr un mejor entendimiento de la dimensión de las dimensiones de competitividad, se evidencia que los apoyos a los factores organizacionales para la competitividad con la realización de labores de superación y desarrollo dentro de las empresas hoteleras permiten el desarrollo empresarial; el 50% de los encuestados consideran que siempre, un 35% respondió que casi siempre y el 15% dice que alguna veces.

De esta manera se demuestra una tendencia positiva en promedio combinado del 85% de los encuestados, con los parámetros de respuesta siempre y casi

siempre, para el 15% de la población encuestada no fijó una posición firme ya que se inclinaron por la alternativa de respuesta algunas veces. Permaneciendo con el análisis de los datos de la investigación con la media arrojada por el indicador de factores organizacionales con el promedio de 4.4 con la categoría muy alto, con una desviación standard de 0,73 nos indica que los datos son más homogéneos, que están cerca de la media aritmética.

Las empresas cuentan con una responsabilidad y disponibilidad para colaborar con los clientes, sus compromisos comerciales y competitivos, adecuada a las necesidades de sus mercados pensando en la competitividad de sus productos. Para el análisis del indicador factores políticos, el estudio arrojó que el 25% manifiesta que siempre, un 30% dice que casi siempre, el 35% manifiesta algunas veces y por parte de nunca tenemos el 10%. El promedio combinado de las opciones de respuesta siempre y casi siempre se posicionó en una tendencia positiva con el 55% y para el porcentaje de 35% se mantuvo en una posición poco firme respondiendo a que esto ocurría solo algunas veces y con el valor negativo en un 10% con única respuesta nunca.

Siguiendo con la interpretación de la media arrojado por el indicador de factores políticos con el promedio 3.6 con la categoría alta, con una desviación standard de 1.16 nos indica que los datos son más homogéneos, que están cerca de la media aritmética; donde lo más importantes en cualquier tipo de enseñanza, y en especial, en el sector empresarial, es necesario contar con profesionales que garanticen la calidad y la eficiencia de los servicios hoteleros con un toque innovador y de alta calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales.

Una vez analizados los resultados obtenidos para Sierra, et al., (2019), cada uno de los indicadores de factores económicos, factores socioculturales, factores organizacionales y factores políticos, que contiene el comportamiento de la dimensión, en dimensiones de factores determinantes de la competitividad, la media aritmética de los indicadores de la dimensión es de 4.1, que al compararla con el baremo de medición, está en categoría alta y con una desviación standard de 0.4 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; esto indica que según la percepción de las organizaciones hoteleras del departamento, están buscando las formas adecuadas a la vinculación de estas herramientas básicas en el desarrollo empresarial.

CAPÍTULO VI

Dimensiones de competitividad en el sector hotelero



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

6. DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

El objetivo de este capítulo radica en identificar las dimensiones de la competitividad en el sector hotelero del Departamento de La Guajira, identificando por áreas el nivel en que se encuentran las mismas en la prestación del servicio, es muy importante conocer las dimensiones de la competitividad del entorno empresarial, debido que se pueden desarrollar el funcionamiento y el mejoramiento continuo de sus servicios ofrecidos al cliente que cada día es más exigente en sus necesidades y deseos de obtener un producto de alta calidad.

Para Millán y Gómez (2018), las dimensiones de la competitividad les permiten evaluar la capacidad que tienen las organizaciones, en este caso las empresas hoteleras, pueden tener una herramienta adecuada para su funcionamiento administrativo y comercial, dentro del entorno empresarial, cuando se habla de competitividad se asocia con temas tecnológicos y comerciales, por tal razón es muy importante generar cambios en sus estrategias en las ventajas competitivas, en las aplicaciones con sus respectivas dimensiones generando los resultados esperados por las empresas hoteleras, con el fin de analizar los indicadores que se utilizarían en cada área de producción y comercialización para medir la competitividad empresarial.

Continuamos con Ibarra, et al., (2017), donde afirman que las dimensiones competitivas contribuyen a la competitividad empresarial y el mejoramiento de los procesos administrativos y productivos de las diferentes áreas, las cuales serán determinantes para crear las acciones que determinen su control para poder tener un aumento y efectividad en su productividad encontrando el nivel adecuado de la competitividad donde se pueden verificar y visualizar en las empresa hoteleras con el aumento de su funcionamiento en la prestación del servicio con una alta calidad.

Es muy interesante analizar los diferentes contextos en los que se desenvuelven este tipo de empresas que están compuestas por el conocimiento del cliente, la comunicación, competencia, responsabilidad y calidad, las cuales brindan un enfoque de las dimensiones que generen una estabilidad adecuadas con sus clientes y su entorno general del mercado para producir eficientemente, obteniendo las estrategias para distribuir y vender los servicios entre los consumidores de forma exitosa y de alta calidad. (Ibarra, et al., 2017).

Según Porter (2015), las dimensiones competitivas son determinantes en la postura que tomará en la industria, propone el análisis de los factores que constituyen la competencia y determinan qué tan rentable pueden ser, para el mejoramiento continuo de las empresas hoteleras, estos factores se encargan de buscar un rendimiento mayor en la industria, para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejorarán la rentabilidad de la industria y la propia, como es el caso de las organizaciones hoteleras del Departamento de La Guajira, las cuales buscan mejorar sus servicios para aumentar sus ingresos y contrarrestar a la competencia con unas ventajas competitivas del mercado.

En la actualidad las dimensiones son factores que realizan cambios organizacionales, para Mora, et al., (2015), propone obtener un índice que muestre el nivel de competitividad, buscando las dimensiones adecuadas para las áreas como el respeto a las microempresas que tienen niveles de competitividad en los sectores más competitivos, los cuales se preocupan en los sectores que vinculen a recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Es muy importante tener bien claro el análisis de las dimensión con niveles de competitividad inadecuadas para el sector comercial generando bajos rendimientos productivos dentro del mercado general, al mismo tiempo que clarifica los factores que requieren gestionarse para el logro del objetivo perseguido como misión dentro de las tareas de las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira.

Quiñónez (2016), afirma que el análisis de las dimensiones de la competitividad en el sector hotelero, cuenta con varias dimensiones y variables que son básicas en el desarrollo empresarial, permitiendo ir mejorando la calidad de los servicios, generando la competitividad de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo controvertidos en la investigación empresarial y competitividad de las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, es muy frecuente la utilización del impacto económico referido a la realidad empresarial que se vive en la economía nacional en su conjunto, o en los entornos que más se exigen estrategias competitivas.

Seguimos con Tsai et al. (2009), él señala que los resultados tangibles de las estrategias competitivas en los entornos empresariales, como es el caso de las empresas hoteleras de la región, nos reflejan un mercado muy exigente en las necesidades de los consumidores que los reflejan en sus costos y los cuales podrán compararse en el mercado, si requieren considerar cada dimensión competitiva deben tener una relación con las funciones adecuadas a las áreas de trabajo, a las condiciones situacionales para su adecuada interpretación de las herramientas estratégicas para mejorar sus procesos productivos y comerciales.

En un análisis de las dimensiones de la competitividad, encontramos a Demuner et al., (2010), donde comenta que los factores que determinan la competitividad de las empresas hoteleras, son básicamente las acciones encaminadas a la gestión del conocimiento y los recursos en los que se invierte para lograr los objetivos empresariales es decir si cuentan con las dimensiones adecuadas el desarrollo y el cumplimiento a los estándares.

La eficiencia, calidad, flexibilidad e innovación, en los ámbitos administrativos y de comercialización generan una estabilidad administrativa y productiva de acuerdo a las necesidades del mercado, siendo la clave para lograrla la habilidad de las empresas hoteleras para adaptarse a las condiciones del entorno turístico de la región y las necesidades del cliente, en sus características adecuadas al cumplimiento de un servicio de alta calidad.

6.1. Dimensión del conocimiento del cliente

El conocimiento de las personas puede ser clave en el desarrollo empresarial, para Ibarra et al. (2017), el conocimiento del cliente radica en la realización de acciones para aumentar sus capacidades y poder disminuir determinadas falencias, que les permitan elevar sus niveles de eficiencia, productividad y competitividad para el desarrollo empresarial de las organizaciones hoteleras del Departamento de La Guajira.

Esto permite obtener un conocimiento específico de las actividades que desarrolla la empresa en diversas áreas como son la productiva y de servicio, esto lleva a tener un control directo sobre las variables de las dimensiones del conocimiento, que les permitan desarrollarse y afianzarse en un mercado donde cada día los clientes son exigentes en sus servicios, por esta razón la satisfacción del cliente es una de las dimensiones más relevantes ya que la interacción con ellos y los proveedores es esencial tanto para producir de manera eficiente como para distribuir y vender los servicios entre los clientes de forma exitosa en el entorno empresarial hotelero (Ibarra, et al., 2017)

Para Gândara, Horrillo y Mondo (2014), el conocimiento de los consumidores generan una dimensión que está basada en los procesos administrativos que puede ser considerado como conocimiento relacionado a los clientes, productos, servicios, procesos operacionales, competidores y asociados, el conocimiento de un individuo u organización es resultado de la combinación de conocimiento explícito y tácito que deben tener las empresas hoteleras ya que los trabajadores son los que se relacionan directamente con los consumidores, el contacto del personal con los clientes es fuente de información fundamental sobre los mercados y el propio negocio en su entorno competitivo.

Seguimos con González, Frías y Gómez (2016), los cuales utilizan una interpretación sobre el conocimiento del cliente, en los actuales y los futuros tienen necesidades que cambian, las cuales obligan a mantener una constante observación del entorno comercial para poder aplicar las dimensiones adecuadas a las exigencias de cambio del entorno empresarial, conocer quiénes son, dónde se encuentran, cómo deben ser atendidos y cuál es su opinión en cuanto al servicio, esto lleva a las empresas hoteleras a generar unas herramientas adecuadas a las necesidades del entorno turístico, conocer la satisfacción del cliente, ya que hay relación directa con su fidelidad, permitiendo una mejor relación directa con los turistas y el público en general.

6.2. Dimensión de la comunicación

Para Janke y Packova (2013), el uso generalizado de las tecnologías de información y comunicación son las herramientas de la innovación tecnológica y es una herramienta de rasgos distintivos de la actividad económica de hoy constituyéndose en un factor central para alcanzar la competitividad empresarial por medio de la dimensión en la comunicación, para consolidarse requiere además de elementos como la formación de los colaboradores para las actividades administrativas y productivas de las empresas hoteleras, esto lleva a generar estrategias de comunicación donde las nuevas formas de crear competitividad es adaptarse a la globalización del mercado.

Es muy importante tener bien claro que la dimensión en la comunicación son factores que te llevan a tener alto rendimiento tecnológico y para esto Hernández, Ortiz y Uribe (2013), afirman que las comunicaciones son uno de los principales elementos que pueden conducir a las empresas a la innovación y la competitividad, en este caso tenemos a las organizaciones hoteleras que realizan una estrecha relación con sus clientes, siendo un recurso estratégico para que las empresas encuentren nuevas oportunidades en el mercado, con bajos costos y alta probabilidad de éxito dentro del mercado.

Según Gálvez (2014), las entidades públicas y privadas de entorno de la actividad empresarial, igualmente a la academia, les ratifica que deben continuar impulsando el uso de las comunicaciones entre profesionales y empresarios, ya que en un mundo globalizado las tecnologías van a generar un avance en las comunicaciones internas y externas de las organizaciones hoteleras.

Es interesante que las dimensiones de comunicación de las organizaciones que prestan el servicio hotelero tenga estas herramientas y se constituyan en un factor básico para la sostenibilidad empresarial, porque les permite comprobar que las inversiones que hagan en Tics van a generar efectos positivos en la innova-

ción de sus empresas, lo que seguramente redundará en su mejora competitiva llevándola a nuevas estrategias comerciales y productivas del entorno turístico.

6.3. Dimensiones de la competencia

La competencia es un factor con el que se debe tener el cuidado necesario en el entorno empresarial, para Ibarra, et al., (2017), relaciona la competencia como una dimensión que está relacionada con las estrategias competitivas del mercado, teniendo una disponibilidad en su funcionamiento administrativo y productivo, que una empresa pueda mantenerse en sus niveles más adecuados de la competitividad, teniendo las competencias diferenciales del entorno competitivo que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como es el caso de las empresas hoteleras del departamento y de la región, generando nuevas estrategias comerciales adecuadas a la competencia competitiva.

Continuamos con Gómez y González (2017), donde se evidencia que la dimensión en la competencia está vinculada a la competitividad empresarial, la productividad y el crecimiento están todos vinculados a la competencia en los mercados generando unas herramientas estratégicas para cumplir con los requisitos de la competencia competitiva, en los mercados implica, en general, que hay rivalidad entre los participantes, hay libre entrada y salida, además es muy importante influir en el mercado por sí misma, para generar nuevas formas de comercialización y producción de las empresas hoteleras de la región.

La dimensión de competencia es un tema globalizado que realizan actividades empresariales en búsqueda de las mejores herramientas, en este caso tenemos a Peirano (2014), que relaciona a la competencia global, ya no entre empresas, sino entre cadenas de valor y entre clúster ubicados en distintas regiones y es aquí que las empresas hoteleras de la región deben concentrarse en mejorar los servicios y obtener un alto rendimiento empresarial.

La competencia central de las empresas hoteleras del departamento se hacen en el mejoramiento continuo del servicio para que tenga el valor especial para el consumidor y que sea difícil de imitar o copiar, en el entorno turístico, esto lo hace relativamente único y un activo altamente específico para la empresa, que generan nuevas formas de comercializar sus productos y servicios al consumidor final de acuerdo a sus necesidades y deseos.

6.4. Dimensiones de la responsabilidad

Encontramos a Bermello, Carrillo, Moret y Rodríguez (2016), los cuales realizan un análisis sobre las dimensiones de la responsabilidad; consideran que

son herramientas necesarias para el funcionamiento, las cuales tienen una enseñanza en los trabajadores y consumidores del compromiso y comportamiento dentro y fuera de las organizaciones hoteleras, debido a que tienen contacto directo con los clientes, también es necesario contar con profesionales que garanticen la calidad del servicio y la eficiencia de prestar un alto rendimiento empresarial a la población, esto es posible si desde su formación a los estudiantes se les exige que sean responsables con su entorno administrativo y laboral.

Continuamos con Ocampo, García, Ciro y Forero (2015), que afirman que las dimensiones de la responsabilidad tienen como objetivo aumentar el nivel de implementación de la responsabilidad en empresas del sector turístico, que buscan a través de un tipo descriptivo que procuró evaluar la correspondencia entre políticas, prácticas y valores corporativos con los principios de responsabilidad para identificar los mecanismos de relación como partes interesadas y a las prácticas empresariales del sector hotelero, para poder aumentar sus ventajas competitivas del mercado local y nacional.

Antelo y Alfonso (2015), realizan un análisis de las empresas que prestan el servicio hotelero, en las cuales sus empleados deben manejar un alto grado de responsabilidad profesional y ética ya que son personas que tienen relaciones directas con los clientes, los cuales debemos de tener bien claro, las herramientas estratégicas competitivas que servirán como base del mejoramiento continuo de los servicios hoteleros. El concepto de la dimensión de la responsabilidad en el ámbito empresarial que no puede quedar a un lado de cambios continuos del mercado, de los consumidores, la escasez de recursos y materias primas, que actualmente tienen las empresas hoteleras del departamento, en la realización de sus operaciones comerciales una responsabilidad empresarial e innovadora, que debe continuar trabajando en el mejoramiento del sistema de gestión que aplica dentro del marco del perfeccionamiento empresarial y competitivo del mercado, el cual exige cada día más al cumplimiento de sus necesidades y deseos del cliente.

6.5. Dimensión de la calidad competitiva

La calidad competitiva es un aspecto que toda empresa debe mostrar siempre, para Álvarez et al., (2014), ellos definen que la competitividad de la empresa depende mucho de su calidad de sus productos y servicios ofrecidos y estos deben crear una imagen de confianza entre los consumidores, es decir, que la calidad es un constructo complejo y polisémico, puesto que es definido e interpretado de diferentes maneras según el ámbito de su análisis, es el caso

de las empresas hoteleras las cuales deben generar esa confianza de calidad en sus servicios.

A través del tiempo, diversos autores han tratado de precisar su definición; sin embargo, esta no ha sido concordante con la evolución que ha experimentado el término de calidad competitiva pero es muy importante tener bien claro que las dimensiones de la competitividad son factores que van creando las necesidades del consumidor en un sistema de calidad que se interrelacionan entre sí para dirigir y controlar los procesos productivos de las empresas hoteleras a partir de un enfoque donde prevalece una cultura y orientación hacia la mejora continua y la calidad de los servicios hoteleros de la región.

Continuando con Huerta et al. (2018), Analizamos las dimensiones de la calidad competitiva como una conceptualización que permitan crear una calidad con unas condiciones necesaria para lograr el éxito en un mercado, como es el caso de las empresas hoteleras, por esta razón en los últimos años se ha producido un creciente interés por el estudio de los efectos de los sistemas de calidad competitivas en empresas con diferentes entornos empresariales.

De hecho, se ha comprobado que tanto las normatividades como las metodologías conllevan al incremento de distintos factores que contribuyen al desempeño operativo de las empresa hoteleras para que puedan mejorar sus servicios con las herramientas adecuadas a las necesidades y deseos, la conducta estratégica de competitividad tiene lugar, de tal modo que los sistemas de calidad en sus dimensiones se tornan en una estrategia de ventaja competitiva, puesto que son una herramienta de diferenciación, de competencia comercial y de segmentación del mercado que lleven a tomar las mejores decisiones en la aplicación de estrategias competitivas de alta calidad en sus servicios hoteleros.

Para terminar con Huerta, Sandoval y Preciado (2016), es muy interesante tener bien claro cuáles son las dimensiones de la calidad competitivas, pero ellos afirman que la calidad no es un tema nuevo, al menos en las últimas cuatro décadas del desarrollo del entorno empresarial, teniendo en cuenta que la globalización del mercado te exige un alto rendimiento empresarial, por eso las empresas hoteleras deben vincular dentro de sus programas de mejoramiento continuo una actualización de las dimensiones de la calidad competitiva en su desarrollo organizacional.

La calidad no es tema nuevo si no que es una forma de medir tu rendimiento en la prestación del servicio, han resurgido nuevos parámetros para su medición y numerosos argumentos para su estudio por tal razón la dimensión de

la calidad en la competitividad deben de ser una herramienta esencial en el desarrollo empresarial.

En algunos segmentos de las empresas hoteleras se ha identificado que la calidad competitiva constituye una de las estrategias que permiten el incremento de los niveles de rentabilidad para los hoteles, donde se destaca que la calidad, en sus servicios de alta aptitud puede desempeñar un papel mayor que las estrategias de diversidad de la oferta, flexibilidad productiva, innovación y reducción permanente de costos con ventajas ante sus competidores, para poder posicionar sus servicios en un plano más competitivo que sus rivales del mercado.

En las dimensiones de la competitividad realizamos un análisis estadístico en el campo de investigación para que nos permitan establecer las variedades que se presenta en la contratación de las personas administrativas y funcionales de las organizaciones hoteleras del Departamento de La Guajira.

En este caso obtenemos unos datos estadísticos que nos dan una referencia sobre el tipo de contratación y el tiempo de duración que son contratadas estas personas para determinadas épocas del año que están relacionadas con periodos vacacionales.

En la relación estadística de las vinculaciones de personas a laborar en las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, tomando como punto de referencia en la toma de muestra realizamos una encuesta en la ciudad de Riohacha, con los empleos temporales durante la temporada de Semana Santa del año 2019, encontramos que el 20% fue contratada una persona, el 30% para dos personas empleadas duraron el tiempo vacacional, para las tres personas contratadas con el 35% siendo un numero representativo que nos permiten generar nuevas oportunidades de mejorar la calidad de vida de muchas personas desempleadas de la región, para la contratación de cuatro empleados tenemos el 10% y para más de cuatro en adelante nos muestra un porcentaje del 5%.

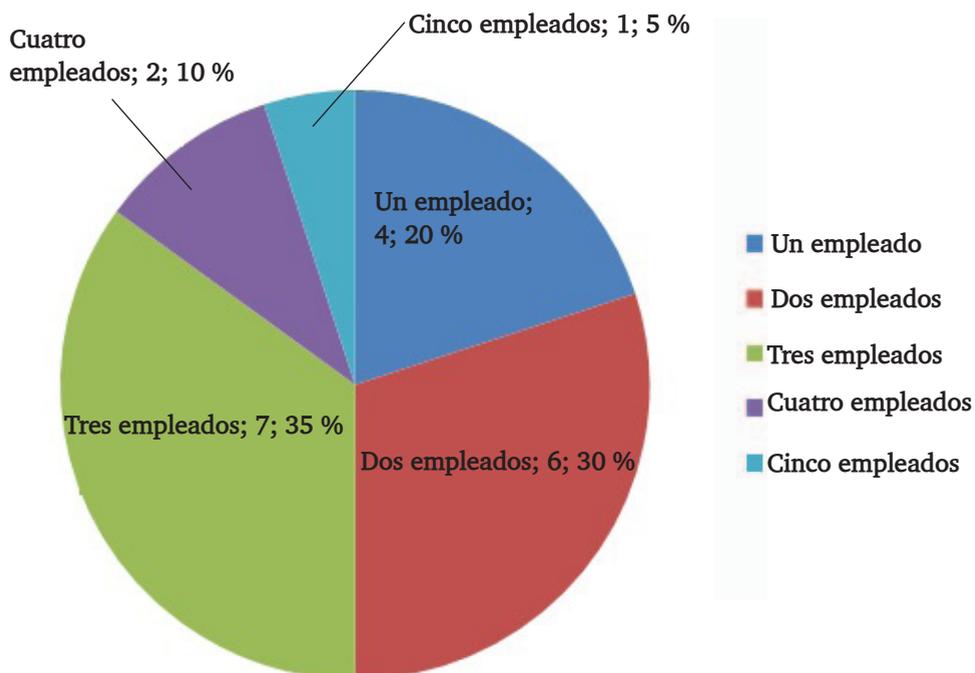
Esta investigación nos permite tener bien claro las dimensiones de la competitividad empresarial del sector hotelero del departamento, permitiendo poder tomar decisiones que nos faciliten obtener los beneficios socios económicos y culturales adecuados en el compromiso de mejorar los procesos administrativos y comerciales del entorno hotelero.

Tabla N°11: Contratación temporal de trabajadores en los hoteles

Contratación temporal de trabajadores en los hoteles	Cantidad	Porcentaje
Un empleado	4	20%
Dos empleados	6	30%
Tres empleados	7	35%
Cuatro empleados	2	10%
Varios empleados	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Figura N° 6: Contratación temporal de trabajadores en los hoteles



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Tabla N° 12: Distribución de frecuencia de los indicadores de la dimensión en las dimensiones de competitividad

Alternativas	Valor	Conocimiento del cliente		Comunicación		Competencia		Responsabilidad		Calidad	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Siempre	5	9	45,00%	10	50,00%	9	45,00%	8	40,00%	9	45,00%
Casi Siempre	4	7	35,00%	5	25,00%	5	25,00%	4	20,00%	6	30,00%
Algunas Veces	3	3	15,00%	4	20,00%	2	10,00%	5	25,00%	4	20,00%
Casi Nunca	2	1	5,00%	1	5,00%	3	15,00%	2	10,00%	1	5,00%
Nunca	1	0	0,00%	0	0,00%	1	5,00%	1	5,00%	0	0,00%
TOTAL		20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%
Promedio		4,2		4,2		3,9		3,8		4,2	
Categoría indicador		ALTO		ALTO		ALTO		ALTO		ALTO	
Desviación standard		0,87		0,93		1,26		1,21		0,91	
Promedio de la dimensión		4,1		Desviación de la dimensión						0.18	
Categoría de la dimensión		ALTO									

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Para analizar los indicadores de la dimensión en dimensiones de competitividad, se demuestra que las empresas deben cumplir con las especificaciones adecuadas a las condiciones físicas, financieras y el capital humano idóneo para manejar una nueva innovación en la prestación del servicio. Sus indicadores se refieren al conocimiento del cliente, la comunicación, competencia, responsabilidad y la calidad para que puedan tener una competitividad dentro del mercado globalizado donde el objetivo principal es la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

De las 20 personas encuestadas, con base en el indicador sobre el conocimiento del cliente encontramos que el 45% manifiestan que siempre, un 35% respondió que casi siempre; mientras que el 15% dice que algunas veces y de

forma negativa el 5% casi nunca. Se pudo verificar una tendencia positiva que abarcó en promedio acumulado del 80% colocándola en una posición favorable dentro de la competitividad del empresario hotelero y de la población encuestada entre las opciones de respuesta siempre y casi siempre; sin embargo, un promedio del 15% de la población encuestada que se ubicó en una posición que no es concreta, puesto que no se situó ni en una tendencia positiva ni en una tendencia negativa pues se inclinaron bajo la alternativa de respuesta algunas veces y en la respuesta negativa de casi nunca con el 5% de negatividad (Sierra, et al. 2019).

Se obtuvo un promedio de 4.2 con la categoría del indicador alta, con una desviación standard de 0.87 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; donde en principio se evalúan las dimensiones de la competitividad (Sierra, et al. 2019), que permiten altos niveles de competencia de las empresas públicas o privadas desde el punto de vista del sector hotelero.

En el ambiente comunicativo, las actividades están enfocadas al estudio de las dimensiones competitivas que generen las herramientas adecuadas al mejoramiento continuo. Manteniendo la dimensión de estudio, el indicador comunicación, donde la empresa dispone de una buena comunicación con su personal administrativo y productivo de los hoteles; un 50% respondió que siempre, el 25% manifestó que casi siempre, un 20% cree que algunas veces. Asimismo, el 5% manifiesta que casi nunca cuentan con la comunicación interna y externa adecuada a sus condiciones laborales y serviciales.

Se puede comprender la importancia del promedio combinado para Sierra, et al., (2019), las opciones de respuesta siempre y casi siempre, correspondiente en un promedio de 80,77% de la población encuestada, fija una tendencia positiva para el indicador ambiente tecnológico representando un máximo interés en mejorar su competitividad del mercado. A su vez se visualiza que un 20% estuvo bajo el parámetro que se mantuvieron en una posición impredecible bajo la opción de respuesta algunas veces, mientras que por otro lado un 5% de la población encuestada se inclinó a una tendencia negativa con la opción de respuesta casi nunca generando poca expectativa de mejoramiento empresarial.

Continuando con el análisis estadístico de la media en el indicador comunicación con el promedio de 4.2 con la categoría del indicador alto, con una desviación standard de 0,93 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética; demostrando que dentro de las empresas hoteleras se genera una comunicación con un ambiente adecuado a las necesidades del entorno competitivo del sector hotelero.

Correspondiente en el indicador de competencia, se evidencia que al fomentar las actividades para aumentar la competitividad sobre el conocimiento tecnológico del personal administrativo y productivo de las empresas hoteleras, para determinar si en ellas se utilizan estrategias de competencia para evaluar las necesidades del cliente, para aumentar su competitividad; respondieron que siempre el 45% de los encuestados, un 25% respondió que casi siempre, el 10% manifiestan que algunas son utilizados los conocimientos del ser humano como competencia de herramienta de la competitividad, con un porcentaje del 15% de la respuesta casi nunca y un 5% respondieron nunca.

Hubo una tendencia positiva en promedio combinado del 70% de los encuestados, con los parámetros de respuesta siempre y casi siempre con base al indicador de competencia, mientras que el 10% de la población encuestada no fijó una posición firme ya que se inclinaron por la alternativa de respuesta algunas veces y con una negatividad del 20% correspondiente a las respuestas nunca y casi nunca.

Para proseguir con el análisis de los datos, se continuará en esta etapa de la investigación con el promedio arrojado por el indicador de competencia con una media de 3.9 con la categoría alto, con una desviación standard de 1.26 que nos indica que los datos son más homogéneos, que están cerca de la media aritmética; para generar un análisis de las dimensiones competitivas, que permiten altos niveles de competencia de las empresas públicas o privadas del sector hotelero.

En la responsabilidad como indicador, las empresas realizan la vinculación de las dimensiones competitivas en sus procesos, la empresa cuenta con un sistema de responsabilidad adecuada para generar una armonía que contribuye a la coordinación del personal en sus diferentes áreas de trabajo. El 40% manifiesta que siempre, un 20% dice que casi siempre, de la misma forma un 25% expresa que algunas veces; mientras que un 10% manifiesta que casi nunca; y el 5% dice que nunca utilizan nuevas responsabilidades en sus puestos de trabajo.

El análisis en promedio combinado es de 60% de las opciones de respuesta siempre y casi siempre, se posicionó en una tendencia positiva, mientras que un 25% se mantuvo en una posición poco firme respondiendo que esto ocurría solo algunas veces. Seguidamente se puede decir que el 15% correspondiente a una tendencia negativa en promedio combinado para las opciones de respuesta nunca y casi nunca (Sierra, et al. 2019).

Dentro del análisis estadístico de la media del indicador responsabilidad con el promedio 3,8 con la categoría alto, con una desviación standard de 1,21 nos

indica que los datos están dispersos, los cuales se alejan más de la media aritmética, donde en principio se evaluarán las dimensiones de la competitividad y las partes técnicas utilizadas por las empresas hoteleras del departamento.

El indicador calidad del servicio prestado por las empresas hoteleras, las cuales disponen de presupuestos para la adquisición de nuevos procesos innovadores, disponen en su empresa con una calidad del servicio que genere confianza e integración en las áreas encargadas de prestar la asistencia con los clientes. El 45% manifiesta que siempre, un 30% dice que casi siempre; mientras que un 20% considera que algunas veces los recursos económicos son vinculados en las dimensiones de la competitividad empresarial y casi nunca con el 5%.

Hubo una tendencia positiva del indicador de calidad del 75% resultado del promedio combinado para las alternativas de respuesta siempre y casi siempre, a su vez un 20% de los encuestados optó por la alternativa de respuesta algunas veces lo cual los mantuvo en una posición inestable y con una negatividad del 5% con la respuesta casi nunca. Con el promedio de 4.2 con la categoría alta, con una desviación standard de 0,91 nos indica que los datos son más homogéneos que están cerca de la media aritmética (Sierra, et al. 2019); este pertenece a la dimensión de factores en la competitividad, es muy importante dentro del proceso administrativo y productivo de las empresas hoteleras debido con un buen recursos financieros se puede invertir en su competitividad generando altos niveles de competencia de las empresas.

El resultado obtenido de la media aritmética de los indicadores de las dimensiones de competitividad es de 4.1 que al compararla con el baremo de medición, está en categoría alta y una desviación standard de la dimensión de 0,18 nos indica que los datos son más homogéneos, que están cerca de la media aritmética (Sierra, et al. 2019), esto indica que según la percepción de las empresas hoteleras del departamento, la infraestructura, ambiente innovador, recurso humano, recursos técnicos y recursos financieros, son un factor relevante, en la aplicación de la competitividad de las empresas de este sector.

CAPÍTULO VII

Plan estratégico integral para gestión de la innovación y la competitividad en el sector hotelero de La Guajira



Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

7. PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE GESTIÓN EN LA INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO DE LA GUAJIRA

Para el desarrollo del siguiente capítulo, analizaremos un plan estratégico integral de gestión en la innovación para la competitividad en el sector hotelero del departamento de La Guajira, donde vamos a determinar estrategias que se puedan vincular en los procesos comerciales los cuales generen aumento en su productividad y la competitividad en los negocios hoteleros.

La aplicación de un plan estratégico nos llevaría a la transformación de vínculos innovadores y estrategias dinámicas de las organizaciones hoteleras, para el mejoramiento continuo en cada una de sus áreas administrativas y comerciales, con los cuales tendrá la oportunidad de continuar la gestión innovadora en sus procesos de aumentar la calidad de sus servicios, para aumentar su competitividad que les permitan establecerse en el mercado meta.

El sustento teórico estuvo respaldado en autores como Mora, et al., (2015), Candía, Coliñanco y Hernández (2014), entre otros. La metodología utilizada en la investigación fue descriptiva, de diseño no experimental, dando resultados positivos dentro de la investigación realizada. Los análisis realizados a las empresas hoteleras del Departamento de La Guajira, debemos aplicar un plan estratégico para mejorar los procesos productivos y comerciales de las organizaciones prestadoras del servicio de hospedaje, según las necesidades de la investigación arrojadas dentro del campo investigativo, donde la elaboración de un plan estratégico nos llevará a generar procesos sistemáticos en el desarrollo empresarial y de planes para alcanzar los objetivos planeados.

Por tal razón se ha diseñado un plan estratégico integral de gestión en la innovación para la competitividad en el sector hotelero y está constituida por los siguientes elementos: introducción, justificación de la propuesta, diagnóstico, actividades, estrategias, objetivo general y objetivos específicos, acciones, metodología, normas, responsable del plan, costos, tiempo y evaluación, las mismas arrojaron resultados que permiten plasmar un diagnóstico real de la situación que se presenta en las empresas hoteleras de la región.

7.1. La propuesta

Se genera una propuesta donde se desarrollará un plan estratégico integral de gestión en la innovación para la competitividad en el sector hotelero del De-

partamento de La Guajira, teniendo en cuenta muchos factores y herramientas que son claves para el desarrollo empresarial del sector hotelero.

7.2. Introducción

El creciente avance de las gestiones innovadoras y de la competitividad, se ha posicionado como una de las fuentes principales de innovación, crecimiento y desarrollo a nivel mundial de las organizaciones que quieren establecerse en un mercado global que cada vez se convierte más exigente en el cumplimiento de las necesidades del mercado, lo que trae consigo ventajas competitivas en el sector que se ha implementado.

Mora, et al., (2015), analiza lo importante que es un plan estratégico que vincule la gestión de innovación y la competitividad empresarial, los cuales han sido vinculados en el desarrollo de las actividades que afecta la problemática del desempeño laboral y el crecimiento competitivo de las organizaciones que prestan un servicio, demostrando la falta de vinculación de herramientas que nos permitan realizar una estrategia de planificación que nos faciliten el crecimiento corporativo del desarrollo empresarial que les permitan el cumplimiento de sus objetivos de mediano y largo plazo, como es el caso del sector hotelero.

En este sentido, las empresas hoteleras presentan algunas debilidades deducidas donde demostramos la falta de inversión y de variedades de servicios los cuales tienen un potencial del entorno que se encuentra ubicada como es el Departamento de La Guajira, productos en los resultados en la investigación titulada diseño de un sistema de gestión de innovación para el sector hotelero y estrategias para su implementación.

De acuerdo a la necesidades de la investigación ha sido diseñado un plan estratégico integral de gestión en la innovación para la competitividad en el sector hotelero y está constituida por los siguientes elementos: introducción, justificación de la propuesta, diagnóstico, actividades, estrategias, objetivo general y objetivos específicos, acciones, metodología, normas, responsable del plan, costos, tiempo y evaluación. Tomando como referencia el análisis de campo que se realizó en la investigación que fue dirigida a los gerentes, coordinadores, empleados y clientes, los cuales fueron la población objeto de estudio para analizar la gestión en la innovación para la competitividad en el sector hotelero del Departamento de La Guajira y que las mismas arrojaron resultados que permiten plasmar un diagnóstico real de la situación que se presenta, por tal motivo no es necesario la realización de la DOFA, debido que contamos con análisis estadístico de resultados obtenidos en el campo de trabajo.

7.3. Justificación

La siguiente propuesta pretende dar respuesta a las debilidades encontradas en la investigación de la gestión en la innovación para la competitividad en el sector hotelero; por tal motivo se realizó un diseño de un plan estratégico, que nos permita encontrar las soluciones posibles para el crecimiento empresarial y competitivo de las organizaciones hoteleras.

Se hace necesario resaltar las empresas hoteleras de la región que fueron estudiadas, según las características y funcionamiento, las mismas cuentan con diversidad de servicios y paquetes turísticos ofrecidos, por tal motivo se ha diseñado un modelo estándar para ser aplicado al contexto de estudio que requiera del mismo, al menor costo, en menor tiempo y considerando los recursos que se requieren, debido a que hay muchas que no cuentan con el poder adquisitivo de las demás, y esta tiende a ser menos competitiva en el mercado.

Para el desarrollo del plan estratégico se vincula la gestión de la innovación y la competitividad, se contemplan los costos, tiempo y la evaluación final de cada actividad programada con el propósito de fortalecer las debilidades encontradas.

7.4. Diagnóstico

- Describir la gestión de la innovación en el sector hotelero del Departamento de La Guajira; los resultados evidencian una perspectiva que indica que según la percepción de las organizaciones hoteleras, están en los procesos de mejoramiento según las herramientas que aplican, como es la innovación en sus actividades de atención, la dimensión estratégica utilizada en cada área de trabajo, sus capacidades de innovación, capacidades de gestión de la innovación, cultura de innovación y el desarrollo de la innovación, los cuales nos van a demostrar un diagnóstico de la situación actual de sus empresas en la prestación del servicio, generando nuevas alternativas de competitividad dentro del mercado globalizado.
- Determinar la estructura organizativa para gestionar la innovación en el sector hotelero del Departamento de La Guajira; el cual arrojó, según el análisis de resultados, que es regular la manera como se identifican la percepción de los hoteleros con la vinculación de nuevas estructuras empresariales en los procesos administrativos y productivos, los cuales estarán relacionados con las estrategias de vinculación de la innovación de procesos, con las organizaciones innovadoras, con estructura

de mercado y organizativa, con la gestión de procesos adecuados a las necesidades del mercado turístico según las organizaciones hoteleras..

- Determinar los elementos para gestionar la innovación en el sector hotelero del Departamento de La Guajira, igualmente se le dio respuesta al objetivo específico, del resultado obtenido por medio de los indicadores de planificación estratégica de innovación, con sus indicadores de gestión en la innovación, para la gestión del conocimiento y una estrategia innovadora, generando nuevas formas adecuadas a la prestación de un servicio de alta calidad, con el cumplimiento que no es el indicado para las condiciones de aplicaciones y evoluciones de la gestión innovadora en estos tipos de empresas del contexto hotelero de la región.
- Describir las estrategias competitivas en el sector hotelero del Departamento de La Guajira, para que nos indique los procesos de la competitividad, generando una percepción de los hoteleros con una debilidad de tipos de estrategias competitivas, genéricas y funcionales, que nos permitan identificar las necesidades del mercado con las nuevas estrategias que garanticen la competitividad del mercado para poder avanzar en sus procesos de mejoramientos continuos, para poder competir en mercados que cada día son más competitivos y exigentes.
- Identificar los factores determinantes de la competitividad en el sector hotelero del Departamento de La Guajira, una vez analizados los resultados obtenidos para los factores económicos, socioculturales, organizacionales y políticos, esto indica que según la percepción de los hoteleros son factores relevantes, en la aplicación de la competitividad de las empresas para el mejoramiento de sus servicios en cada área de funcionamiento.
- Conocer las dimensiones de competitividad en el sector hotelero del Departamento de La Guajira. Conocimiento del cliente, esto nos genera nuevas herramientas de las cuales tendremos como la buena comunicación, la competencia adecuada, una responsabilidad, excelente calidad y una aceptable competitividad, teniendo bien claro que cada situación puede permitir que las organizaciones hoteleras puedan mantenerse dentro del entorno competitivo del mercado turístico.

Para desarrollar un plan estratégico adecuado debe evaluar varios aspectos como el entorno social, económico, cultural, ambiental y turístico, por lo que se ha considerado trabajar arduamente para alcanzar los siguientes objetivos:

Para el desarrollo del plan estratégico tomamos como referencia a las dimensiones que se generaron mayor negatividad en los procesos de gestión innovadora para la competitividad en las organizaciones hoteleras del departamento.

7.5. Objetivo general

- Proponer un plan estratégico integral para fortalecer la gestión de innovación como estrategia competitiva en el sector hotelero.

7.6. Objetivos específicos

- Fortalecer la gestión de la innovación en el sector hotelero con la vinculación del personal en las organizaciones hoteleras mediante la formación en gestiones innovadoras para la cooperación entre empresas turísticas.
- Desarrollar las estructuras organizativas para gestionar la innovación mediante generación de necesidades de adquirir nuevos equipos, para la realización de entrenamientos, mantenimiento y capacitación dirigida a los empleados hoteleros.
- Identificar los elementos para gestionar la innovación, con las estrategias que gestionen cambios organizacionales en sus procesos y vincular estrategias innovadoras.
- Desarrollar las estrategias competitivas con nuevas tácticas para generar un análisis del comportamiento de sus servicios hacia el mercado meta, en la búsqueda del mejoramiento de sus funciones competitivas.
- Conocer los factores determinantes de la competitividad, que nos lleven a tener los resultados adecuados a las necesidades del mercado globalizado.
- Diseñar un plan en las dimensiones de competitividad que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes sobre la base de la calidad del servicio ofrecido hacia los turistas.

7.8. Metas estratégicas

- Fortalecer la gestión de la innovación en el sector hotelero para generar la competitividad en el desarrollo empresarial.
- Implementar competencias de desarrollo en la estructura organizativa para gestionar la innovación en el sector hotelero.

- Identificar los elementos para gestionar innovación en el sector hotelero, para que sea clave en el éxito empresarial.
- Crear unas estrategias competitivas en el sector hotelero, adecuadas a las necesidades del entorno competitivo.
- Aplicar los factores que influyen en los factores determinantes de la competitividad en el sector hotelero.
- Incorporar las dimensiones de competitividad en el sector hotelero, generando las herramientas adecuadas para el mejoramiento continuo de sus funciones administrativas y productivas.

7.9. Actividades estratégicas para el fortalecimiento de la gestión en la innovación a las empresas hoteleras para generar la competitividad en el desarrollo empresarial.

Las metas estratégicas que se alcanzarán, durante el desarrollo de incrementar la competencia en la gestión de innovación en vincular los procesos de innovadores en el desarrollo empresarial para la cooperación entre empresas en el contexto hotelero.

Acciones: Disposición de capacidades emprendedoras y nuevos sistemas en gestiones innovadoras que garanticen el desarrollo de una buena prestación del servicio.

Normas: Diseñarán normas y reglamentos del manual de fortalecimiento para las empresas en el contexto hotelero. Para aplicar las cinco (5) C que deben estar presentes en el trabajo en equipo: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso. Con la aplicación de la norma técnica sectorial NTS 001, NTS 002 y NTS 003, que están relacionadas con los establecimientos de alojamiento y hospedaje que regulan la norma de competencia laboral, de actividades básicas para la prestación del servicio.

Cuadro Nº 1. Gestión de la innovación para alcanzar el objetivo de la actividad I

Objetivo	Metodología	Actividades	Tiempo	Evaluación	Responsable del plan estratégico
<p>Fortalecer la gestión de la innovación en el sector hotelero con la vinculación del personal en las organizaciones hoteleras mediante la formación en gestiones innovadoras para la cooperación entre empresas turísticas.</p>	<p>Conformación de mesas de trabajo para el diseño e implementación de los nuevos sistemas de gestión innovadora en la competitividad para el desarrollo productivo y competitivo en el sector hotelero.</p> <p>Desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación para medir el avance del proceso de capacitación a los integrantes de las mesas de trabajo.</p>	<p>Talleres de capacitación para los gerentes, trabajadores y todos aquellos que estén vinculados con los procesos de mejoramiento continuo en el servicio de alta calidad.</p> <p>Una vez que se ha confeccionado una lista con posibles alternativas e ideas, es necesario revisar cada sugerencia de acuerdo con sus méritos y posibilidades.</p>	<p>Se espera desarrollar la planificación para alcanzar este objetivo en seis (6) meses en dos jornadas cada tres meses con el apoyo de los gerentes y su personal de trabajadores</p>	<p>Al final de cada actividad, se diseñó y aplica un test para medir la motivación de los participantes; así como un test (baremo) para medir el progreso de la actividad, en cada empresa en el sector hotelero donde se pueda dar a conocer el plan estratégico de mejorar sus servicios de alojamientos.</p>	<p>La Dirección de recursos humanos y los gerentes de las empresas en el sector hotelero</p>

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

7.10. Actividades estratégicas para desarrollar las estructuras organizativas para gestionar la innovación mediante generación de necesidades de adquirir nuevos equipos, para la realización de entrenamientos, mantenimiento y capacitación dirigida a los empleados.

Las metas estratégicas que se alcanzarán, durante el desarrollo de implementación de las estructuras organizativas para generar más competitividad y el cubrimiento de las necesidades de prestar un buen servicio en el sector hotelero.

Acciones: Orientadas a los gerentes y propietarios de las empresas hoteleras, para mejorar los procesos productivos y comerciales del sector hotelero.

Normas: Trabajar con las normas técnica sectorial NTS 004, NTS 005 y NTS 006 que están dirigidas a los establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de Hoteles. Requisitos normativos, que regula el buen servicio con una alta calidad e innovación del producto ofrecidos al mercado turístico. (Ver Cuadro N° 2, pag. 153).

7.11. Actividades estratégicas para identificar los elementos para gestionar la innovación, con las estrategias que gestionen cambios organizacionales en sus procesos de vincular estrategias innovadoras, para las estrategias de ventas en la generación de un buen servicio de alta calidad

Las metas estratégicas que se alcanzarán, durante la caracterización de los elementos para gestión de innovación que influyen en las estrategias de comercialización del buen servicio de alta calidad en las organizaciones hoteleras.

Acciones: Que las organizaciones hoteleras presenten cambios organizacionales en su funcionamiento y mantenimiento que las lleven a obtener un rendimiento en su cumplimiento de las metas establecidas en una buena prestación del servicio de hospedaje.

Normas: Guía de buenas prácticas en estrategias comerciales en ventas de servicio de hospedaje, pueda tener un amplio portafolio de productos y servicios, mayor dinamismo en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Todo ello, sin dejar de lado el uso de elementos esenciales de la gestión de innovación que es por donde se está moviendo el mundo globalizado del turismo y se está llegando a las nuevas generaciones de clientes exigentes y competitivos.

(Ver Cuadro N° 3 pag. 154)

Cuadro Nº 2. Estructura organizativa para alcanzar el objetivo de la actividad II

Objetivo	Metodología	Actividades	Tiempo	Evaluación	Responsable del plan estratégico
<p>Desarrollar las estructuras organizativas para gestionar la innovación mediante generación de necesidades de adquirir nuevos equipos, para la realización de entrenamientos, mantenimiento y capacitación dirigida a los empleados hoteleros.</p>	<p>Mesas de trabajos y de diálogos con los gerentes y propietarios para informarles sobre las nuevas estructuras organizativas y el desarrollo de jornada de entrenamientos, mantenimiento y capacitación.</p> <p>Mesas de trabajo y diálogo con los empleados y los directivos encargados del recurso humano generando espacios de conversación y convivencia.</p> <p>Taller de capacitación entre los directivos y empleados en búsqueda del mejoramiento continuo en el sector hotelero.</p>	<p>Se proponen cursos de orientación en adquisición de equipos, capacitaciones, conferencias y trabajo en equipo.</p> <p>Talleres de capacitación y diálogo con los gerentes y trabajadores.</p> <p>Capacitar al personal en todas las áreas y niveles, esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva.</p>	<p>Se espera desarrollar la planificación para alcanzar este objetivo en seis (6) meses en dos jornadas cada tres meses con el apoyo de los gerentes y su personal de trabajadores</p>	<p>Al final de cada actividad, se diseña y aplica un test para medir la motivación de los participantes; así como un test (baremo) para medir el progreso del impacto de la actividad, en cada empresa en el sector hotelero donde se pueda dar a conocer el plan estratégico.</p>	<p>La Dirección de recursos humanos y los gerentes de las empresas en el sector hotelero.</p> <p>Cámara de Comercio, entidades en formación educativa (SENA), gobierno departamental y municipal, los gerentes y jefe de recursos humano.</p>

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Cuadro N° 3. Elementos de la gestión de innovación para alcanzar el objetivo de la actividad III

Objetivo	Metodología	Actividades	Tiempo	Evaluación	Responsable del plan estratégico
<p>Identificar los elementos para gestionar la innovación, con las estrategias que gestionen cambios organizacionales en sus procesos, vincular estrategias innovadoras.</p>	<p>La realización de talleres de capacitación para las nuevas estrategias comerciales en el sector hotelero.</p> <p>Charlas referidas a la importancia de mejorar sus procesos con los cambios de elementos de gestión innovadoras en sus procesos para el mejoramiento continuo.</p> <p>Reuniones y capacitaciones sobre las nuevas tendencias comerciales en la prestación de servicios de hospedajes de alta calidad en las organizaciones hoteleras.</p>	<p>Se proponen realizar cursos de estrategias de ventas comerciales</p> <p>Capacitaciones en atención al público en las ventas al personal en todas las áreas y niveles de las organizaciones hoteleras.</p> <p>Talleres de orientación para encontrar las habilidades y aptitudes de sus capital humano.</p>	<p>Se espera desarrollar la planificación para alcanzar este objetivo en seis (6) meses en dos jornadas cada tres meses con el apoyo de los gerentes y su personal de trabajadores</p>	<p>Al final de cada actividad, se diseña y aplica un test para medir la motivación de los participantes; así como un test (baremo) para medir el progreso del impacto de la actividad.</p>	<p>Departamento de recursos humanos o propietarios de las organizaciones hoteleras.</p>

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

7.12. Actividades estratégicas para el desarrollo de las estrategias competitivas, con nuevas tácticas para generar un análisis del comportamiento de sus servicios hacia el mercado meta, en la búsqueda del mejoramiento de sus funciones de competitivas

Las metas estratégicas que se alcanzarán, en el desarrollo de las estrategias competitivas, con las herramientas adecuadas a las necesidades del mercado meta, en la búsqueda del mejoramiento de sus funciones competitivas, las cuales están vinculadas en los procesos productivos y administrativos del sector hotelero.

Acciones: Actividades relacionadas con manejo de las estrategias competitivas que están vinculadas con la gestión innovadora, buscando que las organizaciones hoteleras vinculen más en procesos innovadores para el mejoramiento de la competitividad.

Normas: Guía de buenas prácticas en estrategias comerciales, ventas y productividad, sin dejar de lado el uso de gestiones innovadoras, que es por donde se está moviendo el mundo hotelero y se está llegando a las nuevas generaciones. Encontramos la guía, para aplicársela a las organizaciones hoteleras, como es la calidad basada en la Norma ISO 9001:2008, pero por insuficiencia de recursos no se ha podido implementar, ya que requiere de ciertas inversiones y los gerentes esperan inversiones de parte de los socios capitalistas. (Ver Cuadro N° 4 Pag. 155).

7.13. Actividades estratégicas para conocer los factores determinantes de la competitividad, que nos lleven a tener los resultados adecuados a las necesidades del mercado globalizado.

Las metas estratégicas que se alcanzarán, en los factores que influyen en la satisfacción en la calidad del servicio ofrecido al consumidor final en las organizaciones hoteleras de la región.

Acciones: Actividades relacionadas con la calidad del servicio ofrecido, y que las empresas presenten variedades en sus presentación y comercialización generando pocas expectativas al cliente.

Normas: Guía de buenas prácticas en estrategias de satisfacción en los servicios ofrecidos, de acuerdo al cumplimiento de normas de calidad, que pueda tener un amplio portafolio de productos, mayor dinamismo y un mejor servicio al cliente. Todo ello, sin dejar de lado el uso de la gestión en innovación y competitividad en el contexto hotelero. (Ver Cuadro N° 5 Pag 156).

Cuadro N° 4. Estrategia de competitividad para alcanzar el objetivo de la actividad IV

Objetivo	Metodología	Actividades	Tiempo	Evaluación	Responsable del plan estratégico
<p>Desarrollar las estrategias competitivas, con nuevas tácticas para generar un análisis del comportamiento de sus servicios hacia el mercado meta, en la búsqueda del mejoramiento de sus funciones competitivas.</p>	<p>La realización de talleres de capacitación para el uso adecuado de las herramientas o estrategias en los procesos productivos y comerciales en el sector hotelero.</p> <p>Implementación de nuevas herramientas de gestión innovadora en los procesos productivos y comerciales para el mejoramiento continuo en el sector hotelero.</p> <p>Socialización sobre las nuevas herramientas informáticas para la elaboración de nuevas estrategias comerciales.</p>	<p>Se proponen realizar cursos de orientación en adquisición de conocimientos comerciales.</p> <p>Capacitaciones y cursos en TIC.</p> <p>Conferencias al personal en todas las áreas y niveles.</p>	<p>Se espera desarrollar la planificación para alcanzar este objetivo en seis (6) meses en dos jornadas cada tres meses.</p>	<p>Al final de cada actividad, se diseña y aplica un test para medir la motivación de los participantes; así como un test (baremo) para medir el progreso del impacto de la actividad.</p>	<p>Departamento de recursos humanos o propietarios de las empresas hoteleras.</p>

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

Cuadro N° 5. Factores determinantes de la competitividad para alcanzar el objetivo de la actividad V

Objetivo	Metodología	Actividades	Tiempo	Evaluación	Responsable del plan estratégico
<p>Conocer los factores determinantes de la competitividad, que nos lleven a tener los resultados adecuados a las necesidades del mercado globalizado.</p>	<p>La realización de talleres de capacitación para las nuevas estrategias de comercialización de nuevos servicios ofrecidos al consumidor final.</p>	<p>Se proponen cursos de orientación en ventas, dirigida a los empleados.</p>	<p>Se espera desarrollar la planificación para alcanzar este objetivo en seis (6) meses en dos jornadas cada tres meses.</p>	<p>Al final de cada actividad, se diseña y aplica un test para medir la motivación de los participantes; así como un test (baremo) para medir el progreso del impacto de la actividad.</p>	<p>Departamento de recursos humanos o propietarios de las empresas hoteleras.</p>
	<p>Implementación de nuevas estrategias de atención, promoción y diseños, que especifiquen las variedades de sus servicios de hospedajes.</p>	<p>Cursos de diseños del servicio de alta calidad.</p>			
	<p>Reuniones y capacitaciones sobre las nuevas tendencias productivas y servicios con base a su calidad en el servicio en el sector hotelero.</p>	<p>Desarrollo del conocimiento, habilidades y aptitudes, en la calidad del servicio y venta del producto hotelero.</p>			

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

7.14. Actividades estratégicas para diseñar un plan en las dimensiones de competitividad que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes sobre la base de la calidad del servicio ofrecido hacia los turistas.

Las metas estratégicas que se alcanzarán, en los factores que influyen en la dimensión para la satisfacción en la calidad del producto al consumidor final en el sector hotelero.

Acciones: Actividades relacionadas con la calidad del servicio, y que las organizaciones hoteleras presenten variedades en sus presentaciones de la prestación de hospedaje.

Normas: Guía de buenas prácticas en estrategias de satisfacción en los servicios ofrecidos, de acuerdo al cumplimiento de normas de calidad, que pueda tener un amplio portafolio de productos, mayor dinamismo y un mejor servicio al cliente. Todo ello, sin dejar de lado el uso de la gestión innovadora y competitividad en las organizaciones hoteleras. (Ver Cuadro N° 6 Pag. 175).

Para concluir en la investigación, realizamos un plan estratégico integral para fortalecer la gestión innovadora para la competitividad en el sector hotelero, donde generamos nuevas estrategias comerciales y productivas, para la vinculación de herramientas que ayuden a eliminar las debilidades presentadas, para su fortalecimiento de acuerdo a las necesidades que existen dentro del entorno hotelero, proporcionando nuevas alternativas en sus procesos de comercialización de un buen servicio de alta calidad en su hospedaje.

Como última recomendación se debe realizar el plan estratégico integral de la gestión innovadora y la competitividad, cumpliendo con los objetivos general y específicos, teniendo bien claro que las organizaciones hoteleras, deben crear las estrategias que mejor se acomoden a sus necesidades dentro del mercado, sin dejar de lado los beneficios que les presentan con este plan estratégico, el aumento comercial y productivo en sus servicios, con el propósito de encontrar el adecuado proceso de innovar y competir dentro del mercado.

Debemos tener bien claro que una vez las organizaciones hoteleras cuenten con la información consignada en el plan estratégico, procedan a la implementación del sistema de gestión de la innovación y de las estrategias competitivas, se apropien de la información que se encuentra de acuerdo a cada nivel de madurez, capacidad de innovación y los recursos intelectuales que se le presentan, a través de este documento, lo anterior con el objetivo de hacer instituciones innovadoras y competitivas que contribuyan al progreso del país.

Cuadro N° 6. Diseñar un plan de las dimensiones de competitividad para alcanzar el objetivo de la actividad VI

Objetivo	Metodología	Actividades	Tiempo	Evaluación	Responsable del plan estratégico
<p>Diseñar un plan en las dimensiones de competitividad que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes sobre la base de la calidad del servicio ofrecido hacia los turistas.</p>	<p>La realización de talleres de capacitación para las nuevas estrategias de comercialización dirigida a la satisfacción del cliente.</p> <p>Implementación de nuevos diseños y especificaciones de comercialización del servicio de hospedaje.</p> <p>Reuniones y capacitaciones sobre las nuevas tendencias comerciales con base a su calidad en la prestación del servicio de alta calidad.</p>	<p>Se proponen cursos de orientación en comercialización y ventas, dirigida a los empleados.</p> <p>Cursos de diseños y aplicación de estrategias comerciales.</p> <p>Desarrollo del conocimiento, habilidades y aptitudes, en la calidad del servicio y venta del producto hotelero.</p>	<p>Se espera desarrollar la planificación para alcanzar este objetivo en seis (6) meses en dos jornadas cada tres meses.</p>	<p>Al final de cada actividad, se diseña y aplica un test para medir la motivación de los participantes; así como un test (baremo) para medir el progreso del impacto de la actividad.</p>	<p>Departamento de recursos humanos o propietarios de las empresas hoteleras.</p>

Fuente: Sierra, Carrillo y Peñalver (2020).

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Joao (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. La revista Estudios Gerenciales, 31(134), pp 100-110.[fecha de Consulta 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21233043011>
- Alfaro, César y Gómez, Javier (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *metodos*. Revista de ciencias sociales, 4(2),274-290. Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4415/441548188006>
- Alles, Martha Alicia. (2006). Selección por Competencias. Argentina. Ediciones. Edición ilustrada, reimpressa. Editor Granica S.A., 2006. Pp 433-440 páginas.
- Álvarez-García, José, Mercedes Vila-Alonso, José Antonio Fraiz Brea y María de la Cruz del Río-Rama. 2014. Relación entre herramientas y factores críticos de la calidad. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 23, Núm. 2.
- Alzate Monsalve, A. (2013). Desarrollo de capacidades de innovación a través de sistemas de gestión de I+ D+ I en emprendimientos de base tecnológica de la ciudad de Medellín.
- Andrade, Fussi y Morales (2010). Estrategias de marketing promocional en unidades de servicio de información de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales v.16.
- Antelo-González, Yaima Yiri, y Alfonso-Robaina, Daniel. (2015). Revisión de la responsabilidad social corporativa basada en el modelo de lógica fuzzy compensatoria. Reivista Ingeniería Industrial, 36 (1), pp 58-69. Recuperado el día 12 de noviembre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100007&lng=es&tlng=es.
- Aponte Figueroa, Gloria María (2015). El proceso de gestión de innovación tecnológica: sus etapas e indicadores relacionados. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XXI(1), pp 59-90.[Recuperado el día 14 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=364/36442240004>.
- Aponte Figueroa, Gloria María (2016). Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la información de patentes. *Negotium*, 11 (33), pp 42-68. [Recuperado el día 12 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=782/78245566003>

- Arias-Pérez, José E., Lozada-Barahona, Nelson E. & Perdomo-Charry, Geovanny. (2016). Diagnóstico de capacidades de innovación desde la perspectiva de los modelos de madurez. *ORINOQUIA*, 20(1), pp 87-96. Recuperado el día 14 de diciembre, 2019, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-37092016000100010&lng=en&tlng
- Arias-Pérez, José., Durango Yepes, Carlos Mario y Millán López, Nora Teresa (2015). Capacidad de innovación de proceso y desempeño innovador: efecto mediador de la capacidad de innovación de producto.. *AD-minister*, (27), pp 75-93.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3223/322343019004>
- Arrieta Díaz, D., Figueroa González, E. G., Correa, L., Enrique, J., Rivera Santillán, M. A., Meléndez Guerrero, M. Á. y Sotelo Asef, J. G. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las Mipymes (The Importance of Strategic Planning as System Innovation and Permanence of Mipymes). *Revista Global de Negocios*, 3(5), pp 1-14.
- Arraut Camargo, Luis Carlos y Amar Sepúlveda, Paola (2010). Gestión organizacional para la innovación: caso sector petroquímico en Cartagena de Indias (Colombia). *Opción*, 26(62), pp 27-40.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31015653003>
- Avendaño C., William R. (2012). Innovación: Un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15(31), pp 187-207.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1650/165024299008>
- Avendaño Pérez, Víctor & Flores Urbáez, Matilde (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), pp 201-227.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4576/457646537004>
- Barbosa de Sousa, Bruno Miguel y Dominique-Ferreira, Sérgio (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), pp 963-976.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180724056009>
- Barrios-Hernández, Karelis del C., Contreras-Salinas, Jheison A. & Olivero-Vega, Enohemit. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), pp 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>.
- Bermello Navarrete, Rosa de la Caridad, Carrillo Alfonso, Ada Luisa, Moret Rodríguez, Jessica y Rodríguez Suárez, Ada. (2016). La consolidación del valor responsabilidad en estudiantes universitarios desde la clase de Informática. *Edumecentro*,

- 8(3), pp 224-231. Recuperado el día 12 de noviembre de 2019, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742016000300017&lng=es&tlng=es.
- Beltrán, A. y Pulido, B. (2012). Innovación: estrategia que contribuye a asegurar crecimiento y desarrollo en micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, en: Sotavento m.b.a, 19: pp 104-113
- Binda, N. U. (2009). El impacto de la cultura en el desarrollo de las PYMEs. *Revista de Ciencias Económicas*. 27, 1, pp 293-301.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª Edición. Thomson Editores. /*Managing Human Resources* (14ta ed.). México: Cengage Learning.
- Bustos Flores, Carlos Enrique y Chacón Parra, Galia Beatriz (2015). La estrategia de producción del sector industrial. *Sapienza Organizacional*, 2(4), Indefinida-indefinida. [Recuperado el día 9 de Noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5530/553056600007>.
- Candía, J. G., Coliñanco, L. G., Caro, C. L. y Hernández, N. R. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*, (36), pp 109-135.
- Camisón, C. y Villar-López, A. (2014). La innovación organizacional como facilitador de capacidades de innovación tecnológica y desempeño de la empresa. *Revista de investigación empresarial (Journal of Business Research)*, 67 (1), pp 2891-2902.
- Carralero, Tamayo, Fajardo, Vilariño y Ruiz (2015). Innovación en la competitividad a partir de la relación universidad- empresa. Artículo publicado. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba.
- Castellanos-Machado, Carlos Alberto, Machado-Noa, Noyla & Castellanos-Castillo, José Ramón. (2017). Evaluación de los factores de competitividad en la provincia de Villa Clara. *Ingeniería Industrial*, 38(3), pp 298-310. Recuperado el día 11 de noviembre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300008&lng=es&tlng=es
- Castillo, Yuri. (2013). Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. *Revista electrónica gestión de las personas y tecnología*, 4. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Catalán (2011). Factores determinantes de la competitividad de los servicios: la importancia de la innovación. Capítulo 1. *Distritos, clusters y ventaja competitiva: Interpretaciones y debates*. LID Editorial Empresarial, S.L.
- Corrêa Jannuzzi, Celeste Aída & Sugahara, Cibele Roberta, & Rodrigues de Sousa, José Eduardo (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio*, 18(35), pp 65-84. [Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87742317005>

- Cosin, Rafael Ochaita. (2007) Fiscalidad de los precios de transferencia. España. Editorial Ciss. ISBN 10: 8482355147 / ISBN 13: 9788482355146. Editorial: Ciss, Spain, 2007 Encuadernación: Paperback. Condición del libro: New.
- Chirinos Cuadros, Carlos Ricardo y Rosado Samaniego, Juan Francisco (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. Ingeniería Industrial, (34), undefined-undefined. [Recuperado el día 1 de Noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3374/337450992008>.
- Daft, Richard L. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. 9ª edición. México. Editorial Cengage Learning. Editor Latin America, 2007. ISBN 9706867538, 9789706867537. Largo 620 páginas.
- De Freitas, Vidalina y Yáber, Guillermo (2014). Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. Enl @ ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 11 (3), 123-154. [Recuperado el día 12 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=823/82332932007>.
- Demuner, M., Aguilera, M., Hernández, A. (2010). El proceso de competitividad empresarial en Pymes. En Sistemas de Innovación para la Competitividad (1-25). Guanajuato, México.
- Estrada Bárcenas, Roberto, García Pérez de Lema, Domingo & Sánchez Trejo, Víctor Gabriel. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. Revista Venezolana de Gerencia, 14(46), pp 169-182. Recuperado el día 11 de noviembre de 2019, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002&lng=es&tlng=es..
- Farías Nazel, PC (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para aumentar el valor de la vida del cliente. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle) , 30 (51), pp 8-14.
- Fernández, L. H. (2016). Entorno y empresa. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 22(2), pp 6-7.
- Ferrel, O.; Hartiline, M. (2012). Estrategia de Marketing. 5ª edición. Editorial Thomson Internacional. O. C. Ferrell y Michael D. Hartline. ISBN: 978-0-538-46738-4. Visite nuestro sitio en: <http://latinoamerica.cengage.com>
- Ferrer, María Alejandra (2016). Editorial. Innovación y diseño organizacional. Revista Venezolana de Gerencia, 21(74), pp190-192.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29046685001>
- Fierro Moreno, E. & Martínez Ávila, M. (2015). La innovación estratégica como predictora de la innovación organizativa en las instituciones de educación superior en México. Innovación educativa (México, DF), 15(69), pp 141-161.

- Figuerola, N. (2013). Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), Pirámide de D-IKW. Recuperado el día 15 de diciembre de 2019 en la World Wide Web: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/enlace/article/download/19120/19103>.
- Flores Urbáez, Matilde (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), pp 355-371. [Recuperado el día 14 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29040281010>.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México. Pearson Educación.
- Gálvez Albarracín, E. J. (2014). Tecnologías de información y comunicación e innovación en las MIPYMES en Colombia. *Cuadernos de administración (Universidad del Valle)*, 30 (51), pp 71-79.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), pp 67-87. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534> 10.15517/revedu.v40i1.22534.
- Gândara, José Manoel Gonçalves, Haro, Carolina Sass de, Horrillo, Maria Ángeles Rastrollo, y Mondo, Tiago Savi. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Turismo y estudios de gestión*, 10(2), pp 146-154. Recuperado el día 12 de noviembre del 2019, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000200018&lng=pt&tlng=es.
- García Osorio, Oriana, Quintero Quintero, Juan & Arias-Pérez, Jose. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de Administración*, 27(49), pp 87-108. Recuperado el día 14, 2019, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922014000200005&lng=en&tlng=es
- García, A. E., Peralta, D. M. R., Rodríguez, A. I. B. y García, A. G. R. (2018). Factores estratégicos de la innovación y mercado en queserías artesanales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), pp 424-441.
- Gómez Chiñas, Carlos y González García, Juan. (2017). Competencia y competitividad de las exportaciones de México y China en el mercado estadounidense: nueva evidencia. *México y la cuenca del pacífico*, 6(16), pp 79-105. Recuperado el día 12 de noviembre del 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-53082017000100079&lng=es&tlng=es.
- Gómez Rodríguez, T., Ríos Bolívar, H. & Zambrano Reyes, A. (2018). Competencia y estructura de mercado del sector bancario en México. *Contaduría y administración*, 63(1), 0-0.

- González-Arias, Mahé, Frías-Jiménez, Roberto Argelio y Gómez-Figueroa, Olga. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 253-265. Recuperado en 12 de noviembre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300004&lng=es&tlng=es. Versión On-line ISSN 1815-5936.
- González, J. (2013). Estudio sobre la competitividad de Pymes incubadas en Empresas de México A.C. sucursal, San Quintín (Tesis de Maestría), Universidad Autónoma de Baja California, México.
- González Molano, Carlos y Martínez Campo, José Luis. (2014) Gestión estratégica e innovación empresarial: conceptos concernientes. *Dimensión Empresarial*, 12 (2), pp 07-116. Recuperado el día 14 de diciembre de 2019, en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000200009&lng=en&tlng=en.
- Guedez, V. (2014). Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. Caracas, Venezuela. Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Guerrero, Alba. (2011). Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial, en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 74, edición julio – diciembre. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia
- Hax, A. y Majluf, N. (2004) Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Editorial Prentice Hall. Argentina. Ediciones Granica S.A., 2004 - pp 536 páginas.
- Hernández Garnica, Clotilde (2007). Reseña de “Estructuras de mercado de la industria mexicana. Un enfoque teórico y empírico”. *Actualidad Contable Faces*, 10(14), pp149-152.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25701415>
- Hernández-López, H., Rivera-Gómez, H., Corona-Armenta, JR y Montaña-Arango, O. (2017). Determinación de Estrategias de Producción y Reemplazo a través de un Modelo de Simulación. *Conciencia Tecnológica* , (53).
- Hernández, H.G., D. Cardona y J. Del Rio, (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), pp15-22.
- Hernández, H.G. y F.V. Marín, (2017) Niveles de pensamiento crítico en estudiantes de Universidades en Barranquilla (Colombia), *Revista Espacios*, 38 pp (30).
- Hernández, J., Ortíz, R. y Uribe, A. (2013). Innovación y conocimiento tecnológico en la sociedad del siglo XXI: la revolución de las TIC. *Nueva Época*, (13), pp 89-96.
- Hernández-Nariño, Arialys., Delgado-Landa, Adriana., Marqués-León, Maylín., Nogueira-River, Dianelys., Medina-León, Alberto y Negrín-Sosa, Ernesto (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31),

- pp 66-87.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=545/54549363016>
- Huerta-Dueñas, Michaelene y Sandoval-Godoy, S. Alfonso. (2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva en la agroindustria alimentaria. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(1), pp 19-28. Recuperado el día 12 de noviembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722018000100019&lng=es&tlng=es.
- Huerta Dueñas, Michaelene & Sandoval Godoy, Sergio A. & Preciado Rodríguez, Juan Martín (2016). Sistemas de calidad y desempeño empresarial: estudio de caso en empresas cárnicas en una región del noroeste de México. *Ingeniería Industrial*, (34), undefined-undefined. [Recuperado el día 12 de Noviembre de 2019].. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3374/337450992005>.
- Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, González Torres, Lourdes Alicia y Demuner Flores, María del Rosario. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), pp 107-130. <https://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>.
- INNOVA Chile. (2013). Bases Técnicas y administrativas del concurso promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas. Texto refundido de las bases técnicas y sus anexos de la línea de financiamiento “Gestión de Innovación en Empresas Chilenas”. CORFO. Santiago (Chile).
- Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. *Revista valenciana de economía y hacienda*, 12, pp 9-15 [citation_lastpage](#).
- Janke, F, y Packova, M. (2013). Impacto de las inversiones en TIC sobre el rendimiento de las empresas en economías en transición: Evidencia de la República Checa, Hungría y Eslovaquia. *Calidad Innovación Prosperidad*, 17 (2), pp 9-21.
- Jordán Sánchez, Juan Carlos (2012). Orientación al mercado e innovación en la industria farmacéutica boliviana. *PERSPECTIVAS*, (29), pp 93-124.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425941258005>
- Jiménez, Joaquín, Mojica, Julio C., Hernández, Hugo G. & Cardona, Diego. (2018). Diagnóstico de la innovación y desarrollo tecnológico en el sector hotelero de la región Caribe Colombiana. *Información tecnológica*, 29(5), pp 157-164. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500157>
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013) *Fundamentos del Marketing*. Once ediciones. Pearson Educación México. Always learning. Traducido por Astrid Mues Zepeda. Edición 11 Editor Pearson Education, ISBN 6073217226, 9786073217224. Largo 506 páginas.

- Lago, Ana B. (2013). Capacitación en planificación estratégica. impulso del desarrollo local con microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), pp 97-109.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2190/219030140002>
- Lam, A. (2012). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Perspectivas de innovación para el siglo XXI*, Madrid: BBVA, España, pp.163-175.
- Lavía, C., Otero, B., Albizu, E. y Olazarán, M. (2016). Perfiles empresariales y participación de los trabajadores con cualificaciones intermedias en actividades de innovación: el caso del País Vasco (Small and medium profiles and intermediate worker participation in innovation: the case of the Basque Country). *Revista Española de Sociología (RES)*, 25(3), pp 367-386.
- Leal Morantes, Miraidy Elena y Labarca Ferrer, Nelson José (2013). Factores determinantes de competitividad en pymes del sector confección del Municipio Maracaibo. *Visión Gerencial*, (1), undefined-undefined. [Recuperado el día 11 de Noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545895004>.
- Leyva Ferreiro, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), pp 58-75.
- Llanes-Font, Mariluz y Lorenzo-Llanes, Ernesto José (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), pp 1-13.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181549596006>
- López, B.; Ruiz, P; Machuca, M. Viscarri, J. (2010). *Los Pilares del Marketing*. 2ª edición. España. Editorial UPC. Polítext: Organización de empresas Editor Edicions de la UPC, S.L., 2010. ISBN: 8483019493, 9788483019498. Largo 420 páginas.
- Lorenzo, A. F (2012). *Conceptos de estrategia Empresarial*. AF Lorenzo, *Conceptos de estrategia Empresarial*. EOI Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es>
- Lozano Díaz, Sirley Omara (2014). Prácticas innovadoras de enseñanza con mediación TIC que generan ambientes creativos de aprendizaje. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (43), pp 147-160.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194232138011>
- Lucio, J., Bueno, E., Arias, D. L., Ruiz, C. y Salazar, M. (2013). *Observado el Sistema Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación: sus actores y sus productos*. Bogotá, Colombia: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología
- Luer, Carlos. (2012) *Las 3 mejores formas para desarrollar una ventaja competitiva*. Merca 2.0 Mexico-DF *Revista Merca 2.0* | Revista mensual y digital de marketing, mercadotecnia, publicidad, medios, investigación de mercados, promoción y diseño.

- Mallar, Miguel Ángel (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). [Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935475004>
- Mardones Poblete, Cristian Alejandro & Gárate Sepúlveda, Cristián Enrique Sebastián. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. *Contaduría y administración*, 61(2), pp 243-265. <https://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.003>
- Marín Idárraga, Diego Armando (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123),43-63.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21224852003>
- Marín-Idárraga, Diego Armando & Losada Campos, Luz Ángela (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134),88-99. [Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21233043010>
- Mathews, J. (2009). El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las Mypes, [en línea]. Recuperado el día 23 de septiembre de 2011, De: <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/Competitividad.pdf>.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Editorial Díaz de Santos. España. ISBN Papel.: 9788479787127. ISBN Ebook: 9788499694177. Páginas : 384. Editorial : Ediciones Díaz de Santos. Año Publicación: 2005 N° Volúmenes : 1 N° Edición : 1.
- Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario y Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), pp 2-11. Recuperado el día 10 de noviembre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es.
- Molano Ariza, L. A. (2016). La cultura organizacional como ventaja competitiva en empresas de correspondencia y mensajería.
- Monsalve Castro, Carolina y Hernández Rueda, Sonia Isabel. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, (78), pp 160-173. Retrieved October 07, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011&lng=en&tlng=es
- Mora-Torres, C. J. (2017). Las fuentes de financiamiento a corto plazo como estrategia para el incremento de la productividad empresarial en las PYMEs. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), pp 338-351.

- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A. & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), pp 79-87.
- Morelos-Gómez, José y Fontalvo-Herrera, Tomás José (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), undefined-undefined. [Recuperado el día 11 de Noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265431574006>
- Moreno Rojas, Sidia y García Carrillo, Águeda. (2014). Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en pymes de países en desarrollo: caso Panamá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), pp 109-122. Recuperado el día 14, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052014000200008&lng=en&tlng=es.
- Millán-García, C. H. y del Rocío Gómez-Díaz, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Revista Científica Compendium*, 21(40).
- Nieto, J.A. (2016). Modelos de innovación empresarial y selección natural. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 5(3), pp 1-10. DOI: <<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050327.1-10/>>.
- Naranjo-Valencia, Julia C. y Calderón-Hernández, Gregorio (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), pp 223-236.[fecha de Consulta 14 de Diciembre de 2019]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21237092009>
- Ocampo-López, O L; García-Cortés, J A; Ciro-Ríos, L S; Forero-Páez, Y; (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. *Entramado*, 11 72-90. Recuperado el día 12 noviembre 2019 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265443638006>.
- Orozco, J., Ruiz, K. y Corrales, R. (2015). Manual para la gestión de la innovación. Universidad Nacional, centro internacional de política económica para el desarrollo sostenible.
- Ossa, J., Prada, M. y Zapata, F (2013). La gestión del diseño en las empresas y su relación con las capacidades de innovación.
- Paéz, M. y Luciano, C. (2012). La Integración de ACT y FAP en el trabajo con patrones rígidos de comportamiento. En M. Paéz y O. Guitiérrez (Coords.). *Múltiples aplicaciones de la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT)*. (pp. 47- 72). Madrid: Pirámide.
- Pérez, Ortega Andrés. (2008). *Marca Personal*. España. Ediciones Esic. Cómo convertirse en la opción preferente. <https://books.google.com.co/books>.

- Pérez, J. E. A., Yepes, C. M. D. y López, N. T. M. (2015). Capacidad de innovación de proceso y desempeño innovador: efecto mediador de la capacidad de innovación de producto. *AD-minister*, (27), pp 75-93.
- Pérez -Suárez, Macarena & Espasandín Bustelo, Francisco, & Sánchez Torné, Isadora (2017). Estructura organizativa e innovación en la Economía Social de Andalucía. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (90), pp 35-74.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=174/17452685002>.
- Peirano, Claudia. (2014). La pirámide de la competitividad y su aplicación al análisis competitivo del sector forestal. *Visión de futuro*, 18(1) Recuperado el día 12 de noviembre de 2019, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000100004&lng=es&tlng=es.
- Pertuz-Peralta, V. y Pérez-Orozco, A.B. (2016). Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del Departamento del Cesar, Colombia. *Rev.investig.de.sarro.innov*, 6(2), pp 117-130. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.36871>
- Pertuz Belloso, Rafael Antonio (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(3), pp 53-67.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155/15529662004>
- Pertuz Belloso, Rafael (2014). Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana. *Revista Electrónica Educare*, 18(1),97-117.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941/194129374006>
- Petit Torres, Elsa (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1),74-88. [Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28022785006>
- Porter, Michael (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. Grupo Editorial Patria. México. Segunda edición reformada.
- Quiñónez, C. M. R. (2016). *Modelo para la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas. (Tesis de Doctorado)*. La Habana, CUBA: Editorial Universitaria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>. Página web: <http://eduniv.mes.edu.cu>.
- Ramirez Gutierrez, O. (2017). *Modelo de estudio de mercado y su relación con la ventaja competitiva en las empresas constructoras e inmobiliarias del distrito de ate*, 2017.

- Restrepo Ortiz, Gerley Eliumer y Zabala Mendoza, Dora Enid (2016). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), pp 451-461. [Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1513/151352656013>
- Rodríguez, Anaíz. (2017), *Capacitación y desarrollo de recursos humanos* [en línea], 2017 [Recuperado el día 2019-11-11]. Gerencia de Recursos Humanos, Disponible en: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Rodríguez T, María A. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), pp 31-46. [Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=709/70930407002>
- Romo Morales, Gerardo y Márquez de León, Erik. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*, (36), pp 267-290. Recuperado el día 14, de diciembre del 2019, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000100010&lng=en&tlng=es.
- Rubiano, M. E. M., Riaga, C. O., Orozco, Y. V. D. & Pacheco, P. A. P. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades dinámicas de innovación: una visión desde las micro y pequeñas empresas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), pp 206-233.
- Ruiz-Fuentes, Daysi & Almaguer-Torres, Rosa Mercedes, & Torres-Torres, Isabel Cristina, & Hernández-Peña, Alejandro Miguel (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), pp 1-11. [Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181529931002>
- Saavedra García, María Luisa. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124. Recuperado el día 12 de noviembre del 2019, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005&lng=en&tlng=es..
- Saavedra, M. y Milla S. (2012). La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro. Trabajo presentado en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Saavedra, M. L. y Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama socioeconómico*, 30(44), pp 4-24.
- Sánchez Otero, Madelín & Cervantes Atia, Viviana, & Peralta Miranda, Pabla (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(2),78-91. [Recuperado el día

- 14 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28049145007>
- Sarmiento Ramírez y Pérez Cutiño Yaneth. (2013). Análisis de la competitividad territorial. Aplicación de un índice de competitividad en Cuba, [en línea] Revista Caribeña de Ciencias Sociales. (agosto). Recuperado el día 19 de noviembre de 2019, de <http://caribeña.eumed.net/competitividad-territorial/>.
- Sierra Llorente, J., Romero Mora, B. & Genes Díaz, J. (2019). Innovación tecnológica como factor clave en las ventajas competitivas del contexto panadero. In *Crescendo*, 9(3), pp 417 - 434. Recuperado el día 13 de abril del 2020 <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2030>.
- Souto, Jaime E. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *Revista de gestión tecnológica e innovación*, 10(3), pp 60-65. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>
- Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Décima cuarta Edición. México. Editorial McGraw Hill. N° de páginas: 880. Idioma: Castellano. ISBN: 9789701062012. Plaza de edición: MEXICO D.F
- Then, Luz y Pimentel, Solange, y Olivero, Paola, y Soto, Ailec, y Luna, Abraham, y Cruz, Gilbert, y Peguero, Miguel, y Jáquez, Carlos, y Lluberes, Jorge (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), undefined-undefined. [Recuperado el día 10 de Noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87031897004>.
- Tejeiro Koller, Manuel Ramón (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible Capital*, 10(3), pp 467-504. [Recuperado el día 14 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=549/54932488002>
- Torres, Karla y Lamenta, Paola (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Negotium*, 11 (32), pp 3-20. [Recuperado el día 12 de abril del 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=782/78246590001>.
- Torres, C. A. B., Naranjo, G. F & González, J. S. F. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios gerenciales*, pp 303-315.
- Tovar, Y. S., Fernández, F. G. & Flores, J. E. M. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), pp 243-252.
- Tsai, H., Song, H., Wong, K. (2009). Turismo y competitividad hotelera. *Revista de marketing de viajes y turismo*, 26 (5-6), pp 522-546.

- Vargas-Hernández, J. y Muratalla-Bautista, G. (2017). Estructura, estrategias y poder de mercado de Genomma Lab: caso de estudio. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), pp 197-214.
- Vargas Guativa, Javier Andrés., Guapacho Castro, Joseph James e Isaza Domínguez, Lauren Genith (2017). Robótica móvil: una estrategia innovadora en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (52), pp 100-118.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194253828007>.
- Vázquez, Y. y Arredondo, L. (2014). Importancia de las pymes en el mundo. Recomendaciones para Cuba. *Revista Cubana de Economía Internacional*, (3). Recuperado de https://www.academia.edu/12205576/Importancia_de_las_PyMEs_en_el_mundo._Recomendaciones_para_Cuba
- Vega de Jiménez, Marinela y Rojo, Yajaira (2010). Red: estructura para generar innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(4), pp 699-708.[Recuperado el día 15 de Diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28016613012>
- Vilariño Corella, Carlos Manuel y Rodrigo Ricardo, José Enrique (2007). Las estrategias competitivas: Lo esencial para la gestión estratégica. *Ciencias Holguín*, XIII(4), undefined-undefined. [Recuperado el día 1 de Noviembre de 2019]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181517998002>.
- Vuksic, V. B., M.P. Bach y D.S. Vugec,(2017). Entendiendo el lado blando de BPM como un factor de competitividad: un preliminar Investigación, teoría y aplicaciones en la economía del conocimiento, 161, (2017).
- Weinberger, Karen (2009), *Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Contribuidores Per Ministerio de la Producción, Estados Unidos. Agency for International Development. Editor Ministerio de la Producción. N.º de páginas 136 páginas.
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & empresa*, 13(21), pp 93-115.
- Ynzunza Cortés, Carmen Berenice, y Izar Landeta, Juan Manuel. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), pp 169-197. Recuperado el día 01 de noviembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100008&lng=es&tlng=es.
- Zuñiga, Eulices Córdoba., Toro, Jency Lorena y Noé Castillo Quesada, N. C. (2018). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, (19), pp 55-65. DOI: <http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2363>

LOS AUTORES

Jose Gregorio Sierra Llorente.

Doctorante en Ciencias Mención de la Universidad Rafael Beloso Chacín URBE. Magister en Sistema de Gestión de la Universidad Autónoma del Caribe Barranquilla – Colombia. Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo de la Universidad Nacional A Distancia UNAD de Bogotá. Pregrado en Ingeniería Industrial en la Universidad de La Guajira. Docente Ocasional de tiempo completo de la Universidad de La Guajira y docente investigador del grupo de investigación ``investigadores del futuro`` INFU, Email: jgsierra@uniguajira.edu.co

Viviana Mildreth Carrillo Cujia.

Magister en Sistema de Gestión de la Universidad Autónoma del Caribe Barranquilla - Colombia. Pregrado en Ingeniería Industrial en la Universidad de La Guajira, Riohacha. Docente Ocasional de la Universidad de La Guajira y docente investigador del grupo de investigación `` EFIPRA `` , Email: vcarrillo@uniguajira.edu.co

Casta Gloria Peñalver Vanegas.

Magister en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en Gerencia de Finanzas de la Universidad de La Guajira. Pregrado en Contaduría Pública de la Universidad de La Guajira. Docente Catedrática de la Universidad de La Guajira y docente investigador del grupo de investigación ``investigadores del futuro`` INFU, Email: cgloria@uniguajira.edu.co

