

**Diseño de un Plan de Innovación para el Área Comercial y de Proyectos de la Asociación
Hotelera y Turística de Colombia-Cotelco Capítulo Santander en Bucaramanga.**

Jennifer Cristina Gómez Pérez

Liceth Daniela Alvarado Ramos

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Directora

Edna Rocío Bravo Ibarra

PhD. Administración de empresas

Tutora

Olga Lucia Barrera Morales

Especialista en finanzas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

A Dios por darme sabiduría, paciencia, habilidades y guiar mis pasos en cada momento de mi
carrera universitaria y de mi vida.

A mis padres, Noelba y Mauricio, por apoyarme y darme su amor incondicionalmente, son mi
motivación.

Liceth Daniela Alvarado Ramos

Agradezco a mi familia, que me brindo el apoyo y la fuerza para poder culminar mi carrera
que culmina con este proyecto.

A mi padre que donde se encuentra me ilumino el camino, así como guio para poder
conseguir ese sueño tan anhelado, a mi mella que es mi motor.

Igualmente, a mi compañera Geidy, yesi, Dani y mi directora Edna Bravo por su apoyo en la
realización del proyecto.

Cristina Gómez Pérez

Agradecimientos.

A la profesora Edna bravo, por ser fuente de inspiración, dedicación y disciplina, por siempre tener la mejor disposición para enseñarnos.

A todos los integrantes del Laboratorio de Innovación Semiosis Lab, en especial a Camilo Solano y Daniela Arrieta por siempre estar dispuestos a ayudar y dedicar un poco de su tiempo para transmitir sus conocimientos.

A todas las personas que hicieron parte de mi proceso de formación, en especial a mi familia que siempre tuvo una voz de aliento y me dieron una mano en el momento que los necesité.

Liceth Daniela Alvarado Ramos

Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Planteamiento del problema.....	24
2. Fundamento teórico	27
2.1 Innovación turística.....	27
2.2 Plan de innovación.....	30
2.3 Design thinking	31
2.4 “Canvas de emprendimiento disciplinado”.....	33
2.5 Polinización cruzada de modelos de negocios.....	36
2.6 Análisis de tendencias.....	38
2.7 Análisis de contenido web.	40
3. Metodología	41
3.1 Fase I: Análisis del contexto organizativo	43
3.1.1 Herramienta diagnóstico de la cultura de innovación del área comercial y de proyectos de Cotelco.....	43
3.1.2 Diagnóstico a través de encuestas semiestructuradas del área comercial y de proyectos de Cotelco... ..	45
3.1.3 Identificación de los procesos claves del área comercial y de proyectos.	45
3.1.4 Identificación de capacidades del área comercial y de proyectos.....	46

3.1.4.1 Instrumento de medición de competencias distintivas organizativas en el área comercial y de proyectos.	46
3.1.4.2 Capacidad de innovación en el área comercial y de proyectos.....	47
3.1.5 Herramienta diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del área comercial y de proyectos de Cotelco.....	50
3.2 Fase II: Identificación y análisis de tendencias en el contexto global	51
3.2.1 Etapa I: Planeación e identificación de necesidades.....	52
3.2.2 Etapa II: Identificación, búsqueda y recopilación de información.	54
3.2.3 Etapa III: Organización, depuración y análisis de información.....	60
3.2.4 Etapa IV: Proceso de comunicación y toma de decisiones.....	61
3.3 Fase III: Identificación de oportunidades de innovación	62
3.3.1 Inmersión en el área comercial y de proyectos de Cotelco capítulo Santander.....	62
3.3.2 Definición de plataformas de crecimiento.	65
3.4 Fase IV: Portafolio de proyectos de innovación	66
3.4.1 Prototipo de uno de los proyectos de innovación del portafolio.....	68
4. Resultados del plan de innovación para el área comercial y proyectos de Cotelco Capítulo Santander en Bucaramanga.....	69
4.1 Resultados de análisis del contexto organizativo del área comercial y de proyectos de Cotelco Capítulo Santander.....	69
4.1.1 Resultado de la herramienta diagnóstico de la cultura de innovación del área comercial y de proyectos de Cotelco.....	69
4.1.2 Diagnóstico a través de encuestas semiestructuradas del área comercial y de proyectos de Cotelco.	70

4.1.3 Identificación de los procesos claves del área comercial y de proyectos.	72
4.1.4 Resultado de la identificación de capacidades del área comercial y de proyectos	74
4.1.4.1 Resultados de la capacidad de innovación en el área comercial y de proyectos.	74
4.1.4.2 Resultados de las capacidades distintivas organizativas en el área comercial y de proyectos.	80
4.1.5 Resultado del diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del área comercial y de proyectos de Cotelco.	84
4.2 Resultados del análisis de literatura y contenido Web en el sector turismo para la identificación de tendencias en el contexto global.	88
4.2.1 Resultados del análisis bibliométrico.....	88
4.2.2 Resultados del análisis de literatura y contenido web.	92
4.2.2.1 Innovaciones en la industria turística adaptadas al consumidor.	93
4.2.2.2 Tendencias tecnológicas	97
4.2.2.3 Tendencias en la experiencia del usuario.....	103
4.2.2.4 Comportamientos turísticos globales.....	104
4.2.3 Resultados de la polinización cruzada de modelos de negocio.	107
4.3 Resultados de la identificación de oportunidades de innovación	108
4.3.1 Resultados: Inmersión en el área comercial y de proyectos en Cotelco Capítulo Santander.....	108
4.3.2 Resultados de las plataformas estratégicas para Cotelco.	114
4.3.2.1 Primera plataforma estratégica	115
4.3.2.2 Segunda plataforma estratégica	122
4.3.2.3 Tercera plataforma estratégica.....	127

4.3.3. Insumos estratégicos para el desarrollo de uno de los proyectos de la plataforma “estrategia de la marca ciudad”	134
4.3.3.1. Mapeo de eventos.	134
4.3.3.2. Perfil del turista en Santander.....	135
4.4 Resultados del portafolios proyectos de innovación.....	136
4.4.1. Portafolio de proyectos.	136
4.4.2. Resultados del prototipo de uno de los proyectos de innovación.	137
4.4.3. Estudio financiero del proyecto escogido por la organización.	138
5. Conclusiones	143
6. Recomendaciones	147
Referencias Bibliográficas	149

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	23
Tabla 2. Criterios para la selección de la herramienta diagnóstico.....	44
Tabla 3. Criterios de selección para las organizaciones afines con Cotelco.....	49
Tabla 4. Criterios de búsqueda.....	55
Tabla 5. Ecuaciones de búsqueda en Google Académico.....	58
Tabla 6 Sesión de los retos y tópicos a tratar en cada inmersión.....	64
Tabla 7. Marco de capacidades.....	74
Tabla 8. Marco capacidades de los factores contextuales.....	79
Tabla 9. Calificación de las competencias distintivas organizativas	81
Tabla 10 Parámetros para medir el desarrollo de las competencias distintivas organizativas. Adaptado de (Camison, 2005).	82
Tabla 11 Resultado del diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo.....	85
gTabla 12 Artículos publicados según el autor.....	92
Tabla 13 Ideas resultantes de la inmersión	109

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 The d-school Model.....	33
Figura 2 Canvas de emprendimiento disciplinado.....	36
Figura 3 Modelo conceptual.	50
Figura 4 Primer prototipo de ecuación de búsqueda.....	56
Figura 5 Segundo prototipo para la ecuación de búsqueda.....	56
Figura 6 Ecuación de búsqueda final	57
Figura 7 Palabra claves	57
Figura 8 ¿Cómo diseñar una plataforma de crecimiento?	66
Figura 9 Resultados de la herramienta de innovación seis bloques de una cultura innovadora modificada.....	70
Figura 10 Oportunidades identificadas empleando el diagnóstico de entrevista semiestructuradas	72
Figura 11 Procesos claves del área comercial y de proyectos	73
Figura 12 Publicaciones científicas anuales	89
Figura 13 Países que lideran la producción científica	90
Figura 14 Revistas líderes a nivel internacional	91
Figura 15 Primera línea. Innovación en la industria turística adaptadas al consumidor.....	97
Figura 16 Segunda línea Tendencias tecnológicas	102

Figura 17 Tercera línea. Tendencias en la experiencia del usuario	104
Figura 18 Comportamientos turísticos globales	107
Figura 19 Patrones de competitividad.....	108
Figura 20 Plataforma de crecimiento “Estrategia de marca ciudad”	122
Figura 21 Plataforma de crecimiento “Cultura de experimentación turística”	127
Figura 22 Plataforma de crecimiento "Gestión del marketing y estrategia digital"	133
Figura 23 Mapeo de eventos	136
Figura 24 Ingresos.....	139
Figura 25 Inversión inicial	139
Figura 26 Costos y gastos	140
Figura 27 Flujo de caja	141
Figura 28 Márgenes de utilidad	142

Resumen

Título: Diseño de un plan de innovación para el área comercial y de proyectos de la asociación hotelera y turística de Colombia-Cotelco capítulo Santander en Bucaramanga*

Autores: Liceth Daniela Alvarado Ramos
Jennifer Cristina Gómez Pérez**

Palabras claves: Innovación turística, Design thinking, tendencias, plan de innovación, capacidades, plataformas de crecimiento, polinización cruzada, capacidad de innovación, modelo de negocios.

Descripción: El proyecto tiene como propósito proponer un plan de innovación para el área comercial y proyectos de Cotelco capítulo Santander en Bucaramanga, con el fin de generar acciones estratégicas que permitan a la organización ser más competitiva en el sector turístico y hotelero, dado que a través del tiempo han surgido cambios y transformaciones en el sector debido a la globalización, la incursión de nuevas tecnologías y exigencias de los clientes. Para la formulación del plan de innovación se contemplaron cuatro fases: en primer lugar, se realizó un análisis del contexto organizativo en donde se identificaron las capacidades y la situación actual del área comercial y de proyectos, en segundo lugar, se llevó a cabo una investigación por medio de un análisis de literatura científica y contenido web en donde se reconocieron las tendencias en el contexto global del sector turismo y la hospitalidad, posteriormente, se identificaron oportunidades de innovación a partir de la integración del análisis del contexto organizativo y la identificación de tendencias afines en el contexto global para establecer las opciones que estructuran las propuestas de innovación, por último, se estructuraron y recopilieron las propuestas de innovación susceptibles a implementar en el área, a través de un portafolio. El resultado de este plan de innovación permitirá al área comercial y de proyectos contar con una guía que facilite la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, con las cuales se puedan concretar acciones significativas y anticiparse a los cambios del entorno, dando como resultado un mejor servicio para agregar más valor a al cliente y asegurarse que los usuarios finales tengan experiencias memorables.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Directora: Edna rocío bravo Ibarra PhD. Administración de empresas Tutora: Olga Lucia Barrera Morales Especialista en finanzas

Abstract

Title: Design of an innovation plan for the commercial and project area of the hotel and tourism association of Colombia-Cotelco chapter Santander in Bucaramanga*.

Author: Liceth Daniela Alvarado Ramos
Jennifer Cristina Gómez Pérez**

Keywords: Tourism innovation, Design thinking, trends, innovation plan, capacities, growth platforms, cross-pollination, innovation capacity, business model.

Description: The project aims to propose an innovation plan for the commercial area and projects of Cotelco Santander chapter in Bucaramanga, in order to generate strategic actions that allow the organization to be more competitive in the tourism and hotel sector, since Over time, changes and transformations have arisen in the sector due to globalization, the incursion of new technologies and customer requirements. Four phases were contemplated for the formulation of the innovation plan: first, an analysis of the organizational context was carried out where the capacities and the current situation of the commercial and project area were identified, secondly, an investigation was carried out through an analysis of scientific literature and web content where trends were recognized in the global context of the tourism and hospitality sector, subsequently, opportunities for innovation were identified from the integration of the analysis of the organizational context and the identification of related trends In the global context to establish the options that structure the innovation proposals, lastly, the innovation proposals that could be implemented in the area were structured and compiled through a portfolio. The result of this innovation plan will allow the commercial and project area to have a guide that facilitates decision making in the short, medium and long term, with which significant actions can be specified and anticipate changes in the environment, giving as It resulted in a better service to add more value to the customer and ensure that end users have memorable experiences.

* Degree work.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Directora Edna rocío bravo Ibarra PhD. Administración de empresas Tutora Olga Lucia Barrera Morales Especialista en finanzas

Introducción

En el mundo de los negocios cada instante es único, jamás se repite. El próximo Bill Gates no construirá un sistema operativo, el próximo Larry Page o Sergey Brin no hará un motor de búsqueda y el siguiente Mark Zuckerberg no creará una red social (Thiel & Masters, 2014), sin embargo, entre los grandes desafíos que abarca la situación actual empresarial, debe seguir siendo diseñar modelos de negocios y tecnologías que puedan hacer del mundo un lugar más próspero y abundante.

En este sentido, la necesidad de diseñar y ejecutar modelos de negocios sostenibles en el tiempo y tecnologías que permitan hacer más con menos lleva a los empresarios a considerar un factor fundamental como la innovación, destacada actualmente por ser pilar en el desarrollo social y económico de las sociedades.

De esta manera, la innovación ha logrado posicionarse como fuente de ventaja competitiva y, en consecuencia, ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo. Schumpeter (1934) definió la innovación como la "tendencia decidida a crear y perseguir cambios que aporten beneficios económicos y positivos al esfuerzo empresarial", además, expertos en turismo como Aldebert et al. (2011), Hjalager ((2005), (2010), (2015)) y Shaw & Williams (2009) explican la innovación como la introducción, el desarrollo y la implementación de cualquier idea, producto, servicio, proceso, gestión, mercado o cambio institucional que efectivamente ponga en uso cualquier idea nueva en la resolución de problemas o desafíos.

Bajo esta perspectiva, la innovación se puede identificar y valorar desde dos escenarios si se desea transformar las organizaciones. El primero de ellos es cuando se da a conocer una idea por primera vez en la sociedad y el segundo, cuando la organización adopta prácticas de otros lugares, no obstante, se mantiene en ambos casos un objetivo principal, que consiste en satisfacer la necesidad del cliente a través de una propuesta de valor innovadora (Dess & Picken, 2000)

Por otra parte, según The World Economic Forum, un aspecto de vital importancia relacionado con lo anteriormente citado es la capacidad de innovación. Cabe destacar, que la innovación como capacidad está sujeta a ciertos elementos, diferentes entre ellos, que dificultan los procesos encaminados a la generación de valor, dependiendo del tipo de innovación que se desee realizar en la organización. Sousa et al. (2008) definen seis principales obstáculos para innovar: Coste (representación del riesgo); percepción del conocimiento (carencia de personal calificado, falta de información sobre tecnologías, poca actividad de investigación, entre otros); ritualismo organizativo (dificultad para adaptarse al cambio); factores de mercado (insuficiente demanda); componente institucional (reglamentaciones públicas y medioambientales).

Dado lo anterior, una forma de minimizar las dificultades es a partir de la creación de redes o clústeres porque actúan sobre la capacidad de innovación de las empresas, fomentando el aprendizaje y la colaboración. Asimismo, estas relaciones de confianza permiten transformaciones significativas por integración vertical, posibilitando oportunidades de innovación en la planeación estratégica (Ruiz & Miki, 2019)

En este orden de ideas, se puede deducir que todos los sectores empresariales están sujetos a la necesidad de innovar constantemente en sus productos, procesos, servicios, modelos de negocio y demás tipos de innovación, sin embargo, el sector turismo demanda mayores esfuerzos encaminados a generar propuestas de valor disruptivas, en el intento de lograr una mejor posición

competitiva en el mercado, dado que sus servicios están basados principalmente en las experiencias y emociones de los turistas (Osorio & Gallego, 2008), por lo tanto, las empresas turísticas más importantes han generado una dinámica orientada a fomentar la capacidad de innovación, puesto que las organizaciones que incorporan esta dinámica a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio, tienden a ser distintivas en su sector (Sáez, García, Palao, & Rojo).

Por consiguiente, el autor Roumpati (2018), propone ciertas acciones a realizar para que las organizaciones del sector turismo puedan adquirir la capacidad de innovación, permitiéndoles así generar una economía turística disruptiva. En primer lugar, se debe hacer énfasis en el liderazgo, dado que, contribuye de forma valiosa a la formación de interacciones significativas entre los grupos de trabajo y dirigir los esfuerzos creativos de la organización, de modo que permita crear un ambiente innovador y una cultura de valores compartidos. El segundo lugar, hace referencia al fortalecimiento de las capacidades individuales y grupales para así integrar las intenciones de liderazgo y los resultados organizativos, enfocadas en el descubrimiento de nuevas oportunidades de innovación que darán como resultado una ventaja competitiva y, por último, se debe estudiar los procesos de negocio para convertir las acciones organizativas en resultados a través de los insumos turísticos. Este conjunto de factores permitirá formar un modelo de crecimiento en el cual la participación del sector público y privado es necesaria para que exista una aceptación social con respecto a la actividad turística.

Así como el autor Roumpati (2018) ha logrado aportar a través de su literatura sugerencias significativas a los procesos y capacidad de innovación en el sector turismo, otras investigaciones han logrado contribuciones en organizaciones de este sector, las cuales han sido aceptadas por muchos empresarios, como ejemplo, la investigación realizada en Tailandia nombrada “¿How collaborative routines improve dynamic innovation capability and performance in tourism

industry? A path-dependent learning model”, la cual se realizó a las 181 empresas turísticas más relevantes de dicho país, teniendo como objetivo conocer el impacto de las relaciones directas entre colaboración y capacidad de innovación en el desempeño del contexto turístico. En la investigación se tomó como referencia el sector hotelero por dos razones. La primera razón, está dada por el aumento de hoteles en funcionamiento en los últimos cinco años, teniendo en cuenta, además, que ofrecer los servicios básicos y normales a los usuarios no es suficiente para lograr complacerlos (Law, Leung, & Buhalis, 2009). La segunda razón, hace mención de que el sector hotelero en Tailandia es el principal contribuyente al PIB en los últimos diez años. Dada las razones, los resultados de la investigación hacen énfasis en que la búsqueda de conocimiento y la capacidad de innovación interna tienen un impacto directo en el rendimiento, mientras que el efecto de la capacidad de innovación del servicio en el rendimiento es significativo solo en presencia de rutinas de colaboración (Pongsathornwiwat, Jeenanunta, Huynh, & Udomvitid, 2019)

De igual modo, la imaginación y la creatividad se ha vuelto central en la creación de productos y servicios financieramente rentables basados en características específicas de los destinos turísticos, que a su vez deben cumplir con los criterios de sostenibilidad económica, cultural y ecológica de los mismos. En este aspecto, han surgido metodologías creativas como el Design Thinking, la cual ha logrado generar transformaciones organizativas, iterativas, prácticas y centradas en lo humano (Brown, 2008); esta metodología puede ser una estrategia significativa porque permite conectar las organizaciones con los usuarios sirviendo de referencia en el marco del presente proyecto, para Cotelco capítulo Santander.

En esta dinámica, el Design Thinking o pensamiento de diseño, es un proceso de innovación fundamental que enfatiza la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, la visualización de ideas, la creación rápida de prototipos de conceptos y el análisis empresarial concurrente que,

en última instancia, contribuye a la estrategia empresarial y especialmente a la innovación. Las organizaciones utilizan cada vez más el pensamiento de diseño porque es un proceso integrador que involucra las partes interesadas, permitiéndoles participar en el diseño de las soluciones a través de sus experiencias, conocimientos y demás insumos generados en el proceso de empatía.

Asimismo, la gestión de la innovación requiere esfuerzos continuos para alentar y apoyar la creatividad de las personas dentro y fuera de la empresa, así como cultivar la estrategia organizativa, la cultura y los procedimientos que puedan convertir las ideas novedosas en ofertas mejoradas para los clientes y en un mejor rendimiento comercial (Carlborg, Kindström, & Kowalkowski, 2014).

Descrito lo anterior, el Diseño de un Plan de Innovación para Cotelco Capitulo Santander, se realizó a través de cuatro fases metodológicas. La primera fase, se llevó a cabo a través de un análisis del contexto organizativo con el objetivo de identificar las capacidades distintivas y la cultura de innovación del área comercial y de proyectos de la organización, es decir, conocer la situación actual del área. En segunda instancia, se efectuó un análisis de literatura y contenido web enfocado en el contexto global con el fin de explorar las tendencias, desafíos y prácticas del sector. En esta fase, la metodología de polinización cruzada de modelos de negocios permitió analizar los patrones de competitividad de las organizaciones más innovadoras del sector turismo y de otros sectores completamente diferentes.

De manera transversal, el presente proyecto está fundamentado bajo los principios de la metodología Design Thinking, lo cual permitió generar interacciones realmente significativas con los miembros de la junta directiva de la organización, donde se validó la información encontrada y, además, posibilitó reconocer insights para el diseño de las estrategias a proponer.

En la tercera fase se identificaron oportunidades de innovación para la asociación hotelera y turística de Colombia capítulo Santander en Bucaramanga, a partir de la integración de las dos primeras fases y, como etapa final, se presentó un portafolio de proyectos de innovación a corto, mediano y largo plazo, así como la implementación de un prototipo usando una de las propuestas presentadas, el cual fue sometido a valoración por la organización.

La estructura del presente proyecto se expone a través de seis capítulos: el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema; en el segundo capítulo se describe el fundamento teórico del proyecto; el tercer capítulo hace referencia a la metodología planteada para la construcción del plan de innovación; el cuarto capítulo presenta los resultados a partir de los objetivos planteados, por otro lado, el capítulo cinco muestra las conclusiones del proyecto y, finalmente, en el capítulo seis se muestran las recomendaciones para la organización.

Tabla 1.
Cumplimiento de objetivos

Cumplimiento	
Diseñar un plan de innovación para el área comercial y de proyectos de la asociación hotelera y turística de Colombia capítulo Santander -Cotelco en Bucaramanga, aplicando la metodología de diseño centrado en lo humano con el propósito de fomentar el turismo en Bucaramanga.	Apéndice A propuestas de innovación para el área comercial y de proyectos
Objetivo específico	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico en el área comercial y de proyectos, para identificar actividades claves, procesos críticos, debilidades y oportunidades de mejora en la asociación hotelera y turística de Colombia capítulo Santander en Bucaramanga	Resultados del análisis del contexto organizativo de las capacidades y el perfil innovador del área comercial y de proyectos de Cotelco Capítulo Santander.

Objetivo específico	Cumplimiento
Identificar, mediante una búsqueda y análisis de contenido web y literatura científica, en el contexto global, para reconocer las nuevas tendencias en el sector turismo susceptibles a establecerse en el área comercial y de proyectos de la asociación hotelera y turística de Colombia capítulo Santander en Bucaramanga	Resultados del análisis de literatura y contenido web para la identificación de tendencias en el contexto global del sector turismo. Resultados de la polinización cruzada para poder identificar los patrones de competitividad.
Identificar oportunidades de innovación en la asociación hotelera y turística de Colombia capítulo Santander en Bucaramanga, a partir de la integración del diagnóstico y el análisis de tendencias afines en el contexto global, para establecer las opciones que estructuran las propuestas de innovación	Resultados de las oportunidades de Innovación para el área comercial y de proyectos de Cotelco Capítulo Santander
Definir un portafolio de proyectos de innovación e implementar un prototipo usando una de las propuestas presentadas, el cual será sometido a valoración por la gerencia de la asociación hotelera y turística de Colombia capítulo Santander en Bucaramanga.	Apéndice K. Portafolio de estrategias de innovación para el área comercial y de proyectos de Cotelco Capítulo Santander

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la dinámica de la industria turística ha presentado cambios significativos, por citar algunos, los destinos turísticos emergentes y la transformación de estos, los avances

tecnológicos, los cuales han logrado alterar los hábitos de los consumidores y, en paralelo, fluctuaciones en los patrones de demanda. De esta manera, el sector turismo se ha convertido en un gran punto de referencia en cuanto al desarrollo de sociedades y sus economías, permitiendo generar divisas, aumento de ingresos públicos, fuentes de empleo, fomento de la actividad empresarial, inversión extranjera directa y el desarrollo de los distintos sectores económicos involucrados.

En efecto, los países con altos índices de desarrollo turístico entienden la importancia de la sostenibilidad y la productividad generada por este sector, por lo tanto, una de sus prioridades estratégicas ha sido impulsar la investigación, la tecnología y el desarrollo para poder innovar a través del conocimiento, con la intención de mantener y ampliar el nicho de mercado conformado por turistas, quienes se vuelven cada vez más exigentes respecto a la calidad de las experiencias e inclusión de tecnologías vanguardistas (Rodríguez & Rodríguez, 2018).

Sin embargo, la innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnologías, por el contrario, también hace referencia a la invención o adopción de procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades de los mercados, igualmente, a la introducción o mejoramiento de productos y servicios, lo cual permite generar beneficios de mayor valor. En este sentido, la innovación se ha convertido en una necesidad, una reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado.

Según la firma británica de investigación de mercados Euromonitor International, en su reporte anual de las ciudades más visitadas del 2018, se puede evidenciar la ausencia de ciudades Latinoamericanas en los primeros veinte lugares del ranking. Solo hasta evaluar el top 100 se puede observar 7 de estas ciudades: Cancún, Punta Cana, Ciudad de México, Buenos Aires, Lima, Santiago y Rio de Janeiro. En cuanto a Colombia, a pesar de que ha sido calificado como un destino

turístico emergente, aún no ha logrado un posicionamiento importante a nivel mundial (BBC News mundo, 2018). Lo anterior puede demostrarse a través de diferentes estudios como el ranking mundial de competitividad turística del año 2018, en el cual Colombia ocupó el puesto 60 entre 136 países.

En lo que corresponde a nivel nacional, según las cifras dadas en el boletín económico regional, Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena, en el año 2018, presentaron los niveles más altos de llegadas de pasajeros en vuelos internacionales regulares en un 65,6% ,12,8%, 7,56% y 7,13% respectivamente (MINCIT, 2018). En el mismo informe, se puede analizar que la ciudad de Bucaramanga, Santander, tiene solamente un porcentaje de participación de 0,68%. Estos datos permiten entender, de manera más específica, el panorama actual de la ciudad y, a su vez, presenta un llamado de atención a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia-COTELCO Capítulo Santander en Bucaramanga, dado que ha sido demostrable su poca participación en las actividades encaminadas a generar y aumentar la llegada de turistas.

En este sentido, COTELCO Capítulo Santander, a través del diseño de proyectos estratégicos para sus distintas áreas organizativas, tiene como objetivo potencializar la ciudad de Bucaramanga, Santander, como destino de preferencia para diferentes tipos de actividades. Cabe destacar que Bucaramanga es considerado un destino corporativo por excelencia, sustentando su desarrollo en una excelente oferta de educación superior, servicios médicos de alto nivel y una acelerada renovación urbanística, entre otros indicadores que le han permitido destacarse en el ranking de las 10 “ciudades del futuro” realizada por FDI intelligence (Santander, 2018).

Por consiguiente, COTELCO Capítulo Santander, debe tener en cuenta ciertos factores como la cultura organizativa. Según el autor Dobni (2008), este es el determinante más importante para que una organización sea innovadora. Asimismo, el autor Koller (2014) menciona que la relación

entre cultura e innovación es bidireccional, dado que la cultura es el factor que fomenta la creatividad, la toma de riesgos calculados, el trabajo en equipo, la predisposición al cambio, el aprendizaje y la creación de innovación.

Dado lo anterior, COTELCO Capítulo Santander, Bucaramanga, para abordar este desafío y generar soluciones o acciones innovadoras, desde su área comercial y de proyectos, desea implementar iniciativas y/o proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo su propuesta de valor, para generar beneficios a sus asociados.

2. Fundamento teórico

El presente marco teórico se basa en investigaciones rigurosas derivadas de diferentes bases de datos científicas como Web of Science, Emerald Publishing, scienceDirect, entre otras, y motores de búsqueda como Google académico, con el principal objetivo de brindar soportes conceptuales de los ítems más relevantes del presente proyecto, tales como el pensamiento de diseño y procesos como plan de innovación, además, de herramientas como la polinización cruzada de modelos de negocios.

2.1 Innovación turística.

En la actualidad, la innovación es un factor fundamental para alcanzar altos niveles de competitividad y generar ventajas sustanciales entre las demás organizaciones de la industria (Ruiz

& Miki, 2019). Sin embargo, la dinámica de competencia global es tan fuerte que exige a las empresas generar nuevas formas de gestión para satisfacer las demandas del mercado, es decir, transformar sus modelos de negocios y salir de su zona de confort.

En cuanto al contexto turístico, investigaciones como las del autor Hjalager (Hjalager A. M., 2010), indican que las innovaciones en este tipo de empresas deben estudiarse y tratarse de manera diferente, dado que presentan características particulares en productos, procesos de marketing y gestión organizativa. Este autor distingue cinco categorías de innovación: productos o servicios innovadores (cambios observados directamente por los clientes); innovaciones en procesos (iniciativas de Backstage); innovaciones gerenciales (nuevas formas de organización de la empresa); innovaciones de gestión (relacionadas con la gestión del destino) e innovaciones institucionales (cambios en la estructura colaborativa organizativa). Sin embargo, los autores Delgado, Vargas, Montes & Rodríguez (2016), argumentan que los procesos de innovación en este sector no se han estudiado lo suficiente, resaltando, además, la dificultad de analizar las diferentes características intrínsecas inmersas en su cadena de valor.

Por otra parte, Weirermair (2004) indica que para que se dé una innovación exitosa se debe aumentar el valor del producto o experiencia turística por medio de la reducción de los costos de producción, procesos de comercialización y la calidad de servicios, también señala que existen tres factores que impulsan la innovación en el sector turismo: determinantes de la oferta, los promotores de la demanda y, por último, el nivel y ritmo de la competencia.

De manera análoga, la adopción e implementación de estrategias de turismo innovadoras tiene múltiples beneficios tanto para el propio negocio turístico como para la región o el país de destino. Estos beneficios no solo son económicos, sino también sociales o ambientales, incluso puede llegar a decirse que a través de la implementación de prácticas diferenciadoras en este sector, se originan

beneficios como el aumento de la competitividad de la comunidad empresarial y el empleo local, permitiendo a las empresas responder de manera eficiente a las necesidades del cliente para incursionar en nuevos mercados, asimismo pueden surgir nuevos destinos, habilitando lugares para retener a los visitantes existentes y atraer a los jóvenes, fortaleciendo la economía local, protegiendo la riqueza cultural y natural de la región. Como consecuencia de lo anterior, los ingresos de las empresas turísticas aumentan y, por lo tanto, la economía de un país prospera (Ρουμπάτη, 2018).

Otro elemento importante conectado a lo anterior son las TIC e Internet, posibilitando a las empresas el monitoreo constante de los competidores, además, adaptar los productos y servicios ofrecidos de acuerdo con los cambios en la demanda de manera personalizada (Buhalis & Law, 2008). Adicionalmente, la introducción de nuevos métodos de publicidad y marketing combinados con las TIC puede traer nuevos destinos y mejorar las áreas que los apliquen. El autor Carvalho (2011) sustenta que las TIC son fundamentales en los procesos de innovación en el sector turístico. En particular, establece que:

- El turista moderno, con el uso de las TIC, tiene acceso directo a la información, busca productos turísticos alternativos, sofisticados y organiza sus propias vacaciones.
- Como consecuencia de la globalización, los turistas tienen fácil acceso a más áreas que en el pasado, por lo que las regiones de destino tienen que ajustar sus estrategias o desarrollar nuevas.
- Un factor que afecta la innovación en el sector del turismo es la sostenibilidad. El desarrollo sostenible de las empresas turísticas es necesario para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

2.2 Plan de innovación.

La innovación es entendida como un resultado visible de la habilidad de generar conocimiento y aplicarlo (Camisón & Monfort-Mir, 2012), partiendo de las síntesis y combinaciones para introducir nuevos productos, servicios, procesos y mercados para generar tipos de cambios organizativos o transformaciones significativas.

De igual manera, se ha dado un cambio progresivo en las industrias, incorporando nuevos conceptos como innovación disruptiva que se enfoca en cuatro componentes: tendencias, necesidades del usuario, modelos de negocios y combinación de capacidades. Es decir, en este tipo de innovación se analiza y se aprovecha las tendencias emergentes y sostenibles, las necesidades humanas insatisfechas y se usan sencillos pero efectivos e inteligentes modelos de negocio para sorprender a los consumidores, combinando capacidades de forma singular (Global innovation Managment institute, 2013).

Sin embargo, dada la complejidad de lo anterior, los procesos de innovación deben ser planificados. Kumar (2004) fundamenta su proceso de planificación de la innovación en el análisis de intenciones, en la investigación del contexto y usuarios e igualmente, en la síntesis de conceptos. Además, argumenta que este proceso debe estar respaldado por métodos, herramientas y marcos estructurados que integren equipos multidisciplinarios y múltiples áreas especializadas, enfatizando que un plan de innovación es principalmente un proceso de generación de ideas e identificación de oportunidades de innovación en el mercado para el diseño de nuevos productos, servicios o modelos de negocios. A continuación, se exponen las fases descritas por el autor:

- Fase de investigación: se plantean hipótesis que permitan conocer el contexto interno y externo en el cual se llevará a cabo el proceso, así como la identificación de los usuarios.

- Fase de análisis: se estudia el entorno en el que se va a realizar el plan, se tienen en cuenta todos los factores que puedan intervenir para poder identificar insights y oportunidades de innovación que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios, en esta etapa se reconocen las tendencias que surgen a nivel global respecto al área de estudio.
- Fase de síntesis: se debe generar conceptos que sirvan en la parte de ideación para obtener posibles soluciones. Los equipos de innovación deben realizar planes de trabajo, los cuales estén alineados con los hallazgos de la investigación y la intención de la innovación.
- Fase de realización: se realizan prototipos que permitan estudiar el comportamiento de los usuarios antes de pasar a la implementación.

2.3 Design thinking.

Brown (2008), define el pensamiento de diseño como una disciplina que utiliza la sensibilidad y las prácticas del diseñador para adaptar las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente viable y lo que, a través de una estrategia comercial, puede convertirse en una valiosa oportunidad de mercado. Este pensamiento de diseño es tanto una filosofía como un proceso. Además, el pensamiento de diseño aprovecha las habilidades que la mayoría de las personas tienen, pero que pasan por alto, como la resolución de problemas.

Este pensamiento se centra en la creación de productos y servicios centrados en el ser humano; el proceso en sí mismo es intrínsecamente humano porque se basa en la capacidad de las personas de ser intuitivos, de reconocer patrones, de construir ideas que tienen resonancia emocional, de tener una lógica funcional y de poder expresar ideas de manera no verbal (Brown & Wyatt, 2010).

De esta manera, en el año 2011, varios investigadores de la Escuela de Negocios *DARDEN* de la Universidad de Virginia, diseñaron de manera conjunta con el Instituto de Gestión del Diseño, *Designing For Growth*, un kit de herramientas del Design Thinking para gerentes, enfocado a facilitar los procesos de innovación, el cual comprende el estudio y análisis de los siguientes interrogantes: ¿Qué es?, ¿Qué tal es?, ¿qué sería impactante?, ¿Qué podría funcionar?, explorando de esta manera una etapa diferente del proceso de pensamiento de diseño (Liedtka, 2014).

Por otra parte, el Instituto de Diseño *Hasso Plattner*, de la Universidad de Stanford, ha desarrollado un modelo de seis pasos donde el proceso de pensamiento de diseño se considera una serie de espacios superpuestos, es decir, este comienza con una comprensión profunda del status quo que prevalece. Posteriormente, cambia el enfoque, lejos de la industria hacia el cliente y requiere que el consumidor esté en el centro del proceso. Exactamente en esta fase, se requiere una visión profunda del cliente, la cual, a menudo, se adquiere a través de la investigación etnográfica. En este sentido, el modelo se mueve desde un pensamiento divergente a converge alrededor de un punto de vista específico, siendo esto un mecanismo para articular las necesidades reales de los consumidores (Steinbeck, 2011).

A partir de lo anterior, se generan ideas de posibles soluciones, luego se convierten en conceptos comprobables (prototipos) y, por último, se validan con los consumidores.



Figura 1 The d-school Model. Adaptado de H.P.I. (2009) citado por (Steinbeck, 2011)

2.4 “Canvas de emprendimiento disciplinado”.

El director del *Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship*, Bill Aulet, del *MIT Sloan School of Management*, a través de sus múltiples experiencias en docencia y emprendimiento, comparte su libro “La Disciplina de Emprender”, en donde propone, a través de una metodología disciplinada, una herramienta práctica llamada Canvas, que permite bosquejar y rediseñar modelos de negocio nuevos o existentes para evaluar el panorama general de la idea de negocio y, en ese sentido, realizar ajustes que permitan agregar valor (Aulet, 2017).

La herramienta citada anteriormente, se representa por medio de un mapa visual formado por diez áreas principales, cada una de ellas con sus respectivos pasos, completando 24 en total. El proceso de Aulet está dirigido tanto para emprendedores primerizos como a experimentados para construir nuevos productos innovadores, filosofía esencial del MIT. A continuación, se explicarán las 10 áreas del modelo:

1. **Por qué del negocio:** se plantea la misión del negocio ya que esta determina porque la idea es valiosa para su entorno, basándose en tres pilares: pasiones, activos e ideas iniciales, para

esto es necesario encontrar un equipo fundador que tenga una visión común, valores compartidos y habilidades complementarias.

2. **Mercado inicial:** es necesario elegir un único mercado para iniciar, posteriormente se segmenta hasta tener una oportunidad de mercado bien definida y homogénea que permita establecer el perfil del usuario final, determinado por aspectos como la edad, género, motivaciones o gustos, entre otras categorías.
3. **Creación de valor:** se detalla de forma visual la vida útil del producto para un posterior análisis de como éste se debe adaptar a la cadena de valor del cliente y, además, se estudian las barreras que pueden surgir para su final adquisición.
4. **Ventaja competitiva:** se establece el enfoque de la empresa a partir del estudio cuidadoso del cliente, permitiendo identificar la parte distintiva de la idea de negocio, en comparación con la de los competidores. También se debe determinar la posición competitiva para validar el producto, incluyendo el criterio del cliente y basándose en el “core”, traducido a la capacidad interna que tiene el producto que lo hace único.
5. **Proceso de adquisición del cliente:** en esta área se determina el proceso de adquisición del producto, teniendo en cuenta las barreras que podrán dificultar la capacidad de venta a través de la realización de un esquema en específico, que va desde ciclos de ventas demasiados largos hasta regulaciones imprevistas y obstáculos ocultos.
6. **Unidad económica del producto:** se debe diseñar el modelo de negocio teniendo cuenta dos variables claves, el valor a largo plazo de un cliente adquirido y el coste de adquisición del cliente, además se debe establecer la política de precios que consiste en determinar cuánto valor recibe el cliente por el producto.

7. **Ventas:** esquematizar el proceso de ventas es una primera reflexión de cómo ingresar al mercado, por tanto, se debe establecer una estrategia de bajo costo a largo plazo para conseguir clientes. Este proceso incluye dar a conocer el producto, educar al cliente, organizar y procesar la venta, también determinar el coste por adquisición del cliente, una de las variables que muestra la rentabilidad de la empresa.
8. **Economía:** para que las empresas sean exitosas se debe controlar dos factores claves, el coste por adquisición del cliente y el valor por venta, debido a que estos se pueden ajustar permitiendo perfeccionar el negocio.
9. **Diseña y construye:** lo primero que se debe hacer es identificar los supuestos clave de los clientes para validar la investigación primaria del mercado. Sin embargo, antes de validar los supuestos, hay que dividirlos en diferentes partes para que represente una idea concreta que pueda ser demostrada en la práctica a través de un experimento diseñado. Por último, se hará una prueba rigurosa del producto para establecer si realmente aporta valor al cliente con el fin de determinar si usaran, pagarán y recomendaran dicho producto o servicio.
10. **Escalabilidad:** en esta parte se desarrolla un plan de producto para tener una visión a largo plazo que permita incursionar nuevos mercados y alcanzar los objetivos del modelo de negocio.



Figura 2 Canvas de emprendimiento disciplinado. Tomado de Semiosislab. Adaptado de Bill Aulet (2017)

2.5 Polinización cruzada de modelos de negocios.

Según Finette (2018) la era de la digitalización está creando un cambio radical en la forma en que las organizaciones y las industrias intercambian valor, por lo que es importante conocer los nuevos patrones de negocios y cómo identificar oportunidades dentro de este ecosistema para sobresalir y prosperar en un mundo de modelos comerciales.

En este sentido, Osterwalder & Pigneur (2010), afirman que los modelos de negocio deben estar basados en el pensamiento exponencial para crear, entregar y capturar valor en las organizaciones, teniendo como guía tres aspectos claves; el primero aspecto hace referencia en la forma como se integran los componentes y funciones claves para entregar valor al cliente; el segundo se basa en la interconexión de los componentes de la organización a través de la cadena de suministro y redes de partes interesadas y, por último, en cómo la organización genera valor, o crea ganancias, a través de las interconexiones.

Siguiendo este orden de ideas, los modelos de negocios pueden apoyar la innovación a través del descubrimiento de nuevas oportunidades, siendo este enfoque una forma de explorar los

impactos potenciales de la gestión de la innovación hacia diferentes tipos de modelos de negocios, inspirando una forma de confrontación creativa o polinización cruzada de diversas ideas (Fleming & Sorenson, 2004).

Es por ello, dada la importancia de este proceso, que en el debate académico realizado en Colombia en el proceso de reconocimiento gubernamental de la creación y transferencia de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, abordaron el tema de “polinización cruzada” a través de un proyecto que permite emplear distintas prácticas creativas por medio de diferentes lenguajes simbólicos, para generar un proceso apoyado en la investigación tradicional con la diferencia de que este dialoga con conocimientos de tipo proposicional y práctico entre diferentes disciplinas, estableciendo un entorno de convergencia que logre potencializar los resultados y dar una trazabilidad a la práctica creativa, para evidenciar y validar claramente la rigurosidad del nuevo conocimiento (Bonilla, Cabanzo, Delgado, & Salgar, 2018).

Por estas razones, una de las principales instituciones de investigación del mundo como lo es el Instituto Tecnológico de Massachusetts, crearon el laboratorio de diseño de inteligencia colectiva (CIDL), bajo este principio, utilizando como ventaja el cruce de líneas disciplinarias de los proyectos de investigación, donde se pueden explorar nuevos conceptos, ideas y métodos para resolver los problemas de la sociedad. (Massachusetts Institute of Technology, 2016)

Lo anterior lo afirma los resultados de investigación del autor Sharp (2011), argumentando que la integración de diferentes disciplinas permite establecer en primera instancia la oportunidad de innovación en diferentes entornos, inclusive en el de generación de conocimiento, dejando en evidencia que la colaboración entre diferentes áreas muestra aspectos que antes no eran visibles cuando se trabajan de forma aislada.

En consecuencia, las organizaciones intentan generar valor enfocando la gestión en diferentes tipos de modelos de negocios innovadores, a partir de un conjunto de ideas diversas mediante la polinización cruzada presentada de manera creativa, creando un cambio radical para avanzar en la industria, resaltando lo importante de conocer las dinámicas de los negocios para identificar las oportunidades y generar pensamientos exponenciales con el fin diseñar planes de innovación significativos.

2.6 Análisis de tendencias.

Una tendencia es un patrón de comportamiento derivado de la observación de elementos de un entorno particular durante un período. En este sentido, el término análisis de tendencia se refiere al proceso de recoger información y evidenciar un patrón, dinámica o comportamiento a partir del análisis de dicha información (Castellanos Ó. F., y otros, 2008),

Este proceso de análisis de tendencias permite organizar, cuantificar, procesar y disponer de la información como elemento útil hacia el desarrollo de innovaciones. El comportamiento de la información (tendencias) permite tomar decisiones estratégicas ante las vulnerabilidades, amenazas y oportunidades.

No obstante, aunque el análisis de tendencias se relaciona de manera frecuente con predecir los acontecimientos futuros, es útil, además, para identificar comportamientos en el pasado y presente, detectando cambios significativos que pueden incidir en la dirección de las acciones a realizar.

El análisis de tendencias es un método exploratorio, por lo que siempre es necesario investigar rigurosamente o articular la participación de expertos u otro tipo de información para encontrar mayor conocimiento hacia la innovación y para ello, existen herramientas como el escaneo,

vigilancia y monitoreo, con el fin de fortalecer los procesos de gestión de la información (Abdu & jibir, 2018).

Escaneo: es el proceso de adquisición rápida y empleo de información sobre acontecimiento, tendencias generales y relaciones en el ambiente externo e interno de un sistema productivo, con el fin de identificar y comunicar específicamente áreas y desarrollos (y en ocasiones referentes), que dan respuesta a las necesidades de estos y, de esta manera, realizar o no la indagación deliberada de tecnologías novedosas.

Vigilancia: es el proceso que identifica las evoluciones y novedades de la información interna y externa de los sistemas productivos, con el fin de determinar y comunicar oportunidades y amenazas, así como los principales referentes generales en el mundo, que permitan evidenciar la posición en el entorno y soportar la toma de decisiones hacia el desarrollo de nuevos procesos, productos, alianzas entre otros.

Monitoreo: es el proceso continuo que se dedica a validar las evoluciones y novedades de la información interna y externa de sistemas productivos identificadas con anterioridad, con el fin de determinar y comunicar cambios en el entorno para evidenciar oportunidades y referentes estratégicos en el ámbito mundial, que permitan justificar la dirección de la inversión hacia el desarrollo de nuevos procesos y productos, entre otros.

Asimismo, a partir de diversas investigaciones como las propuestas por Rodríguez (1999), y Vargas & Castellano (2005) , se ha planteado una metodología general para el análisis de tendencias, la cual ha sido desarrollada en investigaciones previas. En este proceso se han establecido como línea base cuatro fases:

- Fase I: planeación e identificación de necesidades.
- Fase II: identificación, búsqueda y captación de información.

- Fase III: organización, depuración y análisis de la información.
- Fase IV: procesos de comunicación y toma de decisiones.

2.7 Análisis de contenido web.

La abundancia de páginas web y la facilidad con la que se puede recopilar y analizar el contenido utilizando herramientas automatizadas, ofrecen oportunidades de investigación aparentemente infinitas, por lo anterior, las investigaciones vía internet deben ser más estructuradas para así generar mayor valor. Para Pérez et al. (2008) y Gómez et al. (2005) debe existir una herramienta de evaluación de sitios web para garantizar que existan criterios de calidad.

Es así como se abre paso a la disciplina conocida como análisis de contenido web que se materializó en equipos internos de sistemas informáticos destinados a la obtención, procesamiento y presentación de datos. El primer sentido del análisis de contenido web lo defiende McMillan (2000) adoptando un enfoque tradicional en su análisis de los desafíos aplicados a la web y, además, basándose en Klaus (1980) señala que tradicionalmente, este análisis implica un conjunto de procedimientos que se pueden resumir en cinco pasos:

1. **El investigador formula una pregunta de investigación y / o hipótesis:** a la hora de hacer el planteamiento de preguntas se debe hacer un acotamiento de ellas para que el resultado final de la investigación tenga relevancia. Es importante que la pregunta que se plantee se adecue al contexto de la organización.
2. **El investigador selecciona una muestra:** una manera de definir el marco de muestreo consiste en utilizar motores de búsqueda con el fin de identificar sitios que cumplan con los

criterios relacionados con el objeto de estudio, además, existen otras formas como usar una lista en línea de sitios de una categoría determinada.

3. **Las categorías se definen para la codificación:** en la recopilación de datos se define la ventana de tiempo, dado que es un paso indispensable en el análisis de contenido debido a los cambios de contenido constantes en los sitios web. Para resumir las categorías que harán parte de la codificación es recomendable tomar una unidad de análisis en donde se estudien los datos recolectados.
4. **Los codificadores están capacitados, codifican el contenido y se verifica la confiabilidad de su codificación:** al menos dos codificadores deben ser utilizados en el análisis de contenido para determinar la fiabilidad del esquema de codificación mediante el análisis independiente de contenido. Para la recolección y análisis de resultados, los investigadores deben estar entrenados para conseguir una codificación transversal de datos idénticos y reducir al máximo la aparición del error.
5. **Los datos recolectados durante el proceso de codificación son analizados e interpretados:** para el tratamiento oportuno y ordenado de la información es conveniente utilizar un software especializado. Para el caso del análisis de contenido web, es recomendable realizar esta fase en un lapso corto de tiempo dada la naturaleza del entorno cambiante.

3. Metodología

La metodología en la cual se fundamentó esta práctica empresarial, realizada en el área comercial y de proyectos de COTELCO, se expone a continuación. Cabe destacar, que el Design Thinking permitió en cada fase entender ciertos factores que direccionaron el desarrollo de la investigación y del planteamiento de las plataformas de crecimiento, asimismo, la utilización del marco propuesto por Vija Kumar en su libro '*innovation planning toolkit*', para el diseño del portafolio entregado.

En este sentido, en la primera fase del proyecto se desarrolló un análisis de contexto organizativo a través de diagnósticos cuantitativos y cualitativos para la identificación de procesos claves, capacidades organizativas, retos, oportunidades potenciales y perfilamiento del liderazgo. La segunda fase abarcó la identificación de tendencias, análisis de referentes y prácticas distintivas en el contexto global, complementado con un ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocios.

La tercera fase se realizó a partir de la integración de las dos primeras fases metodológicas y, posteriormente, se dio la construcción del portafolio de proyectos de innovación dado el marco "*The Three-Box Solution*", del autor Govindarajan (2016) y la metodología de plataformas de crecimiento.

3.1 Fase I: Análisis del contexto organizativo

En el marco del proceso del análisis del contexto organizativo, se desarrollaron investigaciones en relación con los factores principales que permiten a una organización ser realmente competitiva e innovadora. Como resultado, se obtuvo que la implementación de un correcto liderazgo posibilita la exploración y aprovechamiento de oportunidades importantes para el crecimiento de las empresas (Zach, 2016), de hecho, el liderazgo juega un papel fundamental para el establecimiento de una cultura organizativa para el intercambio de conocimientos y el desarrollo de nuevas ofertas de servicios (Hu et al, (2009);. Yang, (2007)).

Asimismo, según los autores Alford & Duan (2018) las capacidades de las organizaciones dan paso a la integración, construcción y reconfiguración de las competencias internas y externas, para así abordar los actuales cambios dinámicos. Es importante resaltar, que las capacidades no solo se adaptan a los ecosistemas empresariales, sino que también se configuran a través de la innovación y la colaboración con otras empresas, entidades e instituciones.

De esta manera, la fase del contexto organizativo se desarrolló en dos etapas principales. La primera consistió en la identificación de las capacidades a través de interacciones y, además, los procesos claves del área. La segunda etapa da a lugar a los resultados del perfil innovador.

3.1.1 Herramienta diagnóstico de la cultura de innovación del área comercial y de proyectos de Cotelco. En la necesidad de generar una medición cuantitativa se empleó una herramienta llamada ‘*The building blocks of innovation survey*’ (Rao & Weintraub, 2013), para identificar las fortalezas y debilidades de la cultura innovadora del área comercial y de proyectos. Esta herramienta se fundamenta en seis bloques de construcción: valores, por los cuales se

impulsan las prioridades y/o decisiones; procesos, quienes representan las rutas de las innovaciones; comportamientos, en el que se describe la actuación y/o participación de las personas; clima empresarial, como tenor de la vida laboral; recursos organizativos, en los que se encuentran a las personas, sistemas y proyectos y, por último, los resultados que se pueden contemplar desde una perspectiva externa, empresarial y personal.

Estos seis bloques a su vez se componen de tres factores principales cada uno, para un total de 18 factores generales y, a su vez, se subdividen en elementos subyacentes, generando un total 54 elementos evaluados.

Sin embargo, la herramienta se modificó y se estructuró de acuerdo con las necesidades del área y de las observaciones justificables de la Directora Ejecutiva de Cotelco Capítulo Santander. El diagnóstico se aplicó en la junta directiva, la cual está conformada por los gerentes de los hoteles y clubes de Santander como el Hotel Dann Carlton, Hotel Holiday Inn., Club Campestre, hotel el Portal y el Hotel Cacique Chalalá, por solo hacer mención de algunos, teniendo en cuenta, además, a los colaboradores que hacen parte del área. Esta fue seleccionada a partir de los siguientes criterios (Tabla 2.)

Tabla 2.

Criterios para la selección de la herramienta diagnóstico

Parámetros de búsqueda	
Idioma	Todos los idiomas
Motor de búsqueda	Google
Bases de datos	ISI Web of Science, Emerald insight & emerald insight Ecase, Scopus, Tourism management
Palabras calves	measurement of innovation, business innovation test, innovation evaluation, innovation measurement tools,

Parámetros de búsqueda

tourism innovation, innovation diagnosis, organizational culture, measurement tools in innovation, diagnostic tools.

3.1.2 Diagnóstico a través de encuestas semiestructuradas del área comercial y de proyectos de Cotelco. Para el desarrollo de esta etapa, se empleó la técnica de entrevistas semiestructuradas, la cual consiste en conversaciones de algún tema de interés, incluyendo un entrevistado y un entrevistador. La información resultante proviene de fuentes primarias, es decir, los gerentes de los hoteles más representativos de Santander. En dichos encuentros se generaron insumos para la identificación de oportunidades, retos y los desafíos del contexto interno y externo. Cabe destacar que el Capítulo Santander cuenta con 55 afiliados, quienes se benefician de los proyectos e iniciativas comerciales que se realizan en esta área.

Las entrevistas duraron de 10 a 15 minutos en promedio, las cuales fueron grabadas para su posterior transcripción y analizadas a través de herramientas de la metodología Design thinking, donde se motivaba a buscar soluciones y dar paso al proceso de inspiración que influirá de manera directa en la gestión de Cotelco (Apéndice B)

Asimismo, con el objetivo de profundizar en el análisis del contexto organizativo se realizaron visitas a las instalaciones y asistencia a las reuniones realizadas donde se habló de diferentes tópicos que afectan el área.

3.1.3 Identificación de los procesos claves del área comercial y de proyectos. El área comercial y de proyectos de Cotelco Capítulo Santander y su junta directiva, está constituida por

los gerentes más representativo de los hoteles y clubes ubicados en el departamento Santander, Colombia, encargados de analizar y gestionar los procesos claves de esta área.

Para la oportuna identificación de estos procesos, se realizaron inmersiones a las instalaciones y asistencia presencial a las reuniones, donde se reconocieron insights de los tópicos que afectan el área, permitiendo complementar la información obtenida por otras herramientas del análisis del contexto organizativo.

3.1.4 Identificación de capacidades del área comercial y de proyectos. La identificación acertada de las capacidades organizativas permite tener una idea clara de la situación real de las fortalezas y debilidades, dando lugar al reconocimiento de oportunidades que agreguen valor. La búsqueda de herramientas para establecer las capacidades del área estuvo enmarcada en el estudio de las competencias organizativas para renovar y generar respuestas rápidas a los cambios del entorno, para adaptarse a las tecnologías y mercado e incluyendo la capacidad de aprendizaje de los errores (León Urbán & López Caballero, 2017). En ese sentido se evaluaron las capacidades organizativas y de innovación.

3.1.4.1 Instrumento de medición de competencias distintivas organizativas en el área comercial y de proyectos. Las capacidades organizativas consisten en la capacidad de una empresa para realizar un conjunto coordinado de tareas, utilizando recursos de la organización, con el fin de lograr un resultado final particular (Helfat & Peteraf, 2003). Estas capacidades se basan en el aprendizaje tácito, que es difícil de identificar e imitar por los competidores y dependen de las acciones y procesos específicos integrados en las organizaciones, abarcando diferentes funciones y niveles dentro de la misma (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018).

Según, Fraj & Melero (2015), las capacidades organizativas forman una parte esencial de la estrategia comercial de las organizaciones en muchas industrias, dado que representan la capacidad de rediseñar y adaptar las operaciones garantizando la alineación con la estrategia orientada a la sostenibilidad corporativa.

En este sentido, para la identificación de competencias distintivas organizativas se tomó como referencia el artículo “*On How To Measure Managerial And Organizational Capabilities*”, cuyo objetivo es conceptualizar las capacidades organizativas y las competencias distintivas y, además, justificar los resultados a través de la construcción de un instrumento de medición validado en 896 empresas servicios y empresas industriales españolas, posteriormente se probó positivamente su poder de diagnóstico, dimensionalidad, fiabilidad y validez (Camison, 2005)

De acuerdo con lo anterior, dada la efectividad de la herramienta, se aplicó en el área comercial y de proyectos para analizar las competencias distintivas organizativas, resaltando factores como cultura de compromiso, cooperación con los interesados, satisfacción, cultura de participación, estructura de poder en la organización, conocimiento de la información/ símbolos / modelos / rituales y diseño de la organización horizontal y flexible. Cabe resaltar que la herramienta propuesta por el autor Camison (2005), fue validada en organizaciones de la industria del turismo y hospitalidad.

3.1.4.2 Capacidad de innovación en el área comercial y de proyectos. Según, la postura de Anthony, Duncan, & Siren (2014), en el artículo ‘*Build an Innovation Engine in 90 Days*’, se plantea que la mayoría de las organizaciones innovan, pero de ese conjunto de organizaciones muy pocas lo hacen de manera ordenada o siguiendo prioridades estratégicas, igualmente, los autores afirman que se debe fortalecer las capacidad de innovación a través de los esfuerzos internos, dado

que en el talento humano de una organización es donde se generan las mejores ideas que al final se traducen en las iniciativas de innovación.

Para la consolidación de la información, se tomó como referencia a los siguientes autores Koziol, Wojtowicz, & Karaś (2017), Martínez-Román, Tamayo, Gamero, & Romero (2015), quienes afirman que la mayoría de las organizaciones enfrentan los desafío y retos que poseen de acuerdo con las capacidades desarrolladas, es por esto, que como ejercicio de construcción colectiva se identifica la capacidad de innovación en las organizaciones de turismo. Por lo tanto, es razonable decir que existe un interés de las organizaciones para evaluar su capacidad innovadora. Si una organización puede estimar el grado de utilización y/o desarrollo de elementos individuales de la capacidad de innovación, entonces las futuras actividades de desarrollo pueden ser más conscientes y centradas en un mejor uso de estos elementos.

En este orden de ideas, para la identificación de capacidades en Cotelco se hizo una revisión en bases de datos como la Web Of Science y el motor de búsqueda Google Académico, con el propósito de crear un marco de capacidades de innovación sustentado en la literatura científica que permitiera determinar qué tipo de habilidades y competencias debían tener las organizaciones del sector turismo. Adicionalmente se realizó un análisis de contenido web de organizaciones afines con Cotelco que han tenido un desarrollo progresivo en el tiempo y son referente en su actividad, para ello se tuvo en cuenta criterios de selección expuestos en la tabla 3, para de esta manera contrastar la información encontrada en la literatura con la realidad y así dar paso a la validación de capacidades en Cotelco.

Tabla 3.

Criterios de selección para las organizaciones afines con Cotelco

Criterios de selección
Organizaciones referentes en hotelería y turismo
Proyectos creados
Iniciativas exitosas
Casos de éxito
Tasa de llegadas de turistas al destino
Ciudades cosmopolitas

En efecto, bajo el planteamiento anterior, se desarrolló un marco estratégico basado en diferentes investigaciones como *“Innovativeness and business performances in tourism SMEs”* realizado por los autores Martínez-Román, Tamayo, Gamero & Romero (2015), quienes examinaron un modelo interactivo de dos etapas con base en la capacidad innovadora, los factores contextuales y el entorno de las organizaciones. En la primera etapa se explica los resultados innovadores en productos, procesos y/o servicios y, posteriormente, la influencia de esos resultados en la rentabilidad y el éxito de las pymes en la industria hotelera y turística, lo cual se explica en la figura 3.

El modelo fue validado bajo los criterios de las principales variables explicativas y la relación lineal positiva entre los resultados innovadores, tomándose como referencias para medir la capacidad de innovación. Teniendo en cuenta que dicha capacidad se estructura por diferentes determinantes que, a su vez, están conformadas por capacidades organizativas y distintivas de una compañía.

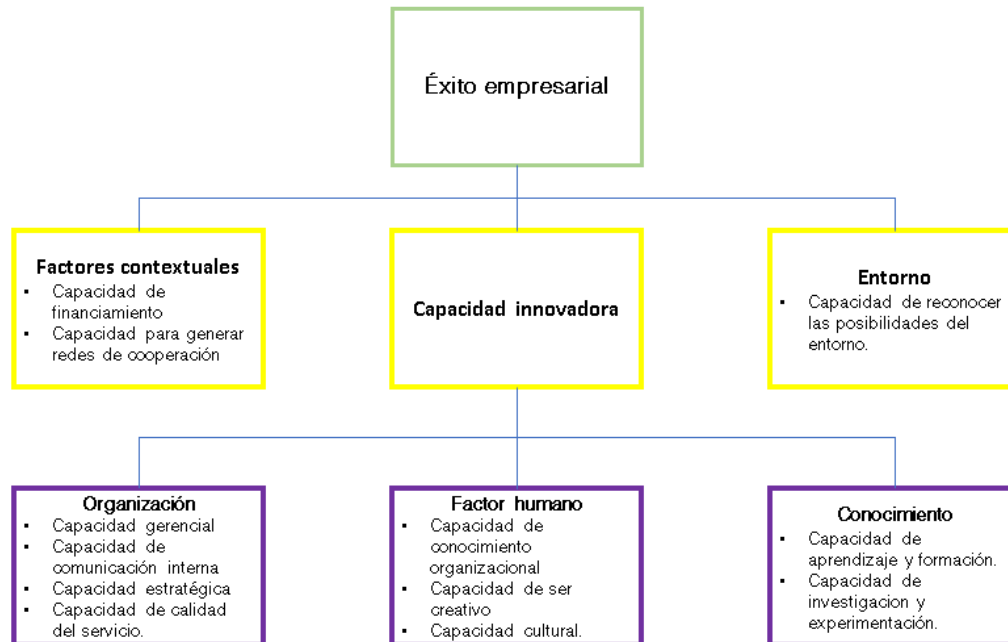


Figura 3 Modelo conceptual. Adaptado de (Martínez-Román, Tamayo, Gamero, & Romero, 2015)

3.1.5 Herramienta diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del área comercial y de proyectos de Cotelco. Para poder determinar el perfil de liderazgo innovador se utilizó el instrumento “*Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6S*” propuesto por Burns (1978). Esta herramienta fue validada por los autores Avolio & Zhu (2004) a través de una serie de estudios de investigación y profundización para convertirla en cuestionario estándar y con altas posibilidades de ser aplicada en las organizaciones con resultados efectivos.

La herramienta diagnóstica MLQ fue seleccionada por su rigurosidad científica, además fue diseñada con el método de retroalimentación de 360 grados. Sin embargo, en la búsqueda del instrumento a aplicar, se encontró que la versión que mejor se adaptaba a las necesidades de Cotelco era la versión Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6S, dado que esta versión intenta resumir la primera versión y, también, fue probada en programas de investigación, tesis

doctorales y tesis de maestrías; del mismo modo, Mendoza & Ortiz (2016) afirman que el liderazgo tiene un impacto dual tanto en la cultura organizativa como en la eficacia de la organización, que procede de la dinámica de interrelaciones entre el líder y una situación determinada o en un grupo específico en un contexto determinado.

3.2 Fase II: Identificación y análisis de tendencias en el contexto global

En esta fase se realizó una investigación sobre las tendencias en el sector turismo, con el objetivo de identificar los referentes en este contexto, las oportunidades, los retos, los desafíos y estrategias del sector, además, reconocer las necesidades de los usuarios para poder identificar nuevas estrategias para los modelos de negocios. En efecto, la identificación adecuada de las tendencias del turismo permitió conocer el posible mercado objetivo.

También se pudo evidenciar una práctica distintiva que prevalece en los destinos turísticos desarrollados, la cual se basa en innovar la oferta del destino de acuerdo con las tendencias mundiales del turismo, dando como resultado un conjunto de redes. Más allá de los actores tradicionales, estas tendencias proporcionan el marco para las interacciones, la cooperación y el intercambio de conocimientos en las organizaciones, generando una diferenciación en el destino a través de nuevos productos turísticos especializados.

Para el análisis de tendencias se tomó como referente el libro “Análisis de tendencias: de la información a la innovación”, que es el resultado de diversas investigaciones para llegar a una metodología general propuesta por Castellano Domínguez et al. (2011), Esta metodología está conformada por cuatro fases que se presentan a continuación:

3.2.1 Etapa I: Planeación e identificación de necesidades. En esta etapa se direccionó el proceso de análisis de tendencias en el sector turismo como un eje estratégico inicial para una adecuada planeación, en donde se establecieron los objetivos, se identificaron las necesidades de información y los recursos necesarios para un adecuado desarrollo del proceso. Para lo anterior, se establecieron ciertas estrategias para el desarrollo de las actividades subsiguientes y se plantearon los límites de la investigación.

Se realizaron tres actividades descritas a continuación:

Actividad 1: identificación de un objetivo que conduzca los esfuerzos del análisis de tendencias. De acuerdo con lo planteado por Kumar (2004), se definieron las preguntas que orientaron la investigación, descritas a continuación: ¿cuáles segmentos existen y que prácticas o productos turísticos relevantes se ofrecen en el sector?, ¿cuáles son las prácticas distintivas de los países más desarrollados en el sector turismo?, ¿cuáles son las tendencias del sector turismo en segmentos específicos?, ¿qué componentes son diferenciadores en los productos turísticos generados que permiten evidenciar la innovación turística?

Estos interrogantes se plantearon con el fin de conocer el entorno a estudiar y, asimismo, se seleccionó la vigilancia como herramienta de búsqueda para el análisis de tendencias, dado que la vigilancia cuenta con un grado de profundidad entre moderado y alto, generalmente empleada para obtener información que permita identificar las evoluciones y novedades de la información interna y externa de los sistemas, con el propósito de reconocer oportunidades y amenazas, así como los principales referentes que permiten evidenciar la posición en el entorno y puede ser utilizada para soportar la toma de decisiones hacia el desarrollo de nuevos productos, alianzas entre otros (Castellanos, Fúquene, & Ramírez, 2011).

Actividad 2: determinación de las fuentes de información a consultar. Para la determinación de las fuentes de información a consultar, se eligieron fuentes estructuradas como las bases de datos, utilizando los recursos electrónicos disponibles en la biblioteca virtual de la Universidad Industrial de Santander, a través de los cuales se filtró la información con el fin de obtener aportes significativos que permitieron afrontar los retos del área comercial y de proyectos de Cotelco capítulo Santander.

A continuación, se nombran las bases de datos empleadas:

- **Web of science:** esta base de datos fue escogida por su contenido multidisciplinar, además de proporcionar información de alto nivel académico y científico que recopila las principales referencias de las publicaciones científicas de cualquier disciplina del conocimiento.
- **Emerald insight & emerald insight ecase:** conglomerada una colección de revistas y más de 1500 casos de estudio con publicaciones especializadas en ingeniería, economía y documentación.
- **ScienceDirect:** de esta base de datos se tomó información relevante ya que dentro de ella se encuentra la revista internacional líder en planificación y gestión de viajes y turismo 'Tourism management' de la cual se tomaron artículos científicos que soportan la vigilancia realizada.

Actividad 3: establecimiento de estrategias de búsqueda. Para el análisis de tendencias en las bases de datos anteriormente mencionadas, se formularon ecuaciones de búsqueda utilizando palabras claves o frases cortas según las preguntas planteadas en la actividad 1, dada la claridad en los conceptos a incluir en la ecuación para obtener con mayor rapidez, exhaustividad y

pertinencia la información deseada. Esta búsqueda se complementó con un análisis de contenido web, el cual aportó significativamente a la búsqueda de tendencias en el sector turismo.

3.2.2 Etapa II: Identificación, búsqueda y recopilación de información. En sincronía con la etapa I y los parámetros establecidos en esta, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Actividad 1: Búsqueda, descarga y depuración de información. para la búsqueda de la información en las bases de datos, se realizó un análisis bibliométrico que se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se seleccionaron las bases de datos. En este caso la principal base de datos de exploración fue la ISI WEB OF SCIENCE, aunque se tuvieron en cuenta otras bases como EMERALD INSIGHT & EMERALD INSIGHT ECASE dada la importancia y pertinencia de los casos de estudio específicos allí encontrados. Asimismo, se exploró SCIENCEDIRECT, base de datos con revistas científicas internacionales que hacen referencia específica al sector turismo.
2. Después de seleccionar las bases de datos se realizó una búsqueda exploratoria en Google Académico sobre temas de innovación en turismo. Esto dio base a una guía para la contextualización del tema, además de identificar palabras claves que sirvieron para la creación de la ecuación de búsqueda.
3. Luego se determinaron los criterios de búsqueda, que sirvieron para optimizar la búsqueda de los artículos publicados en revistas científicas referentes al turismo específicamente estudiando los tópicos innovación y tendencias. En la tabla 4. se describen los criterios básicos que se tuvieron en cuenta para filtrar la información encontrada en las bases de datos.

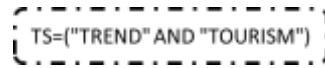
Tabla 4.

Criterios de búsqueda

Criterios de búsqueda	
Idioma	Todos los idiomas
Ventana de tiempo	2014-2019
Bases de datos	Web of Science, ScienceDirect, Emerald insight & emerald insight ecase.
Campos de búsqueda	Título, resumen, palabras claves de la publicación.
Términos claves	Innovation, Tourism, trends
Criterios de inclusión y exclusión	Publicaciones existentes en el periodo de tiempo establecido. Artículos más citados La investigación debía referirse a la innovación estudiada únicamente en el sector turístico de manera directa, aquellos estudios donde se mencionaba el sector por impactos o relaciones indirectas, y no como base fundamental del estudio, fueron descartados. Se tuvo en cuenta las categorías afines con el sector turismo.

Igualmente, se estructuró la ecuación de búsqueda de la información en donde se emplearon las palabras claves identificadas y sus sinónimos o términos semejantes aplicando los criterios de inclusión y exclusión descritos anteriormente. Para la formulación de la ecuación se tuvieron en cuenta dos operadores boléanos: AND que sirve para conectar dos palabras reduciendo y especificando la búsqueda y OR cuya función principal es unir términos semejantes o sinónimos con palabras claves para ampliar la búsqueda. También se utilizaron algunos truncadores como las comillas que unificaron las palabras claves compuestas y los paréntesis para agrupar y especificar

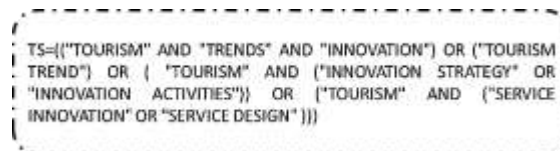
uno o varios términos de la búsqueda. El primer prototipo de ecuación de búsqueda que se planteó en la base de datos se encuentra en la Figura 4.



```
TS=(\"TREND\" AND \"TOURISM\")
```

Figura 4 Primer prototipo de ecuación de búsqueda

El primer prototipo de ecuación de búsqueda utilizado para la exploración en la base de datos generó 476 resultados. Con los resultados de la búsqueda se procedió a descargar la información encontrada como archivo plano, para luego analizarla en el software de minería de datos Vantage Point. Este software permitió identificar las keywords con mayor frecuencia de aparición en los artículos encontrados, además, permitió comparar los tópicos más investigados y los países referentes en el contexto global. A partir del procesamiento y análisis de esta información se planteó el segundo prototipo de ecuación de búsqueda que se muestra en la figura 5. El procedimiento anterior se realizó nuevamente para el segundo prototipo, el cual generó 178 registros.



```
TS=((\"TOURISM\" AND \"TRENDS\" AND \"INNOVATION\") OR (\"TOURISM TREND\") OR { \"TOURISM\" AND (\"INNOVATION STRATEGY\" OR \"INNOVATION ACTIVITIES\")) OR (\"TOURISM\" AND (\"SERVICE INNOVATION\" OR \"SERVICE DESIGN\" ))})
```

Figura 5 Segundo prototipo para la ecuación de búsqueda

La ecuación de búsqueda final presentada en la figura 6, fue considerada idónea para la investigación, dado que por medio de ella se encontraron 109 registros en total, considerándose un

número significativo de artículos para analizar, que permitieron identificar patrones, comportamiento, tendencias, retos y oportunidades en el sector turismo.

TS=([("TOURISM" AND "TRENDS" AND "INNOVATION") OR ("TOURISM TREND") OR ("TOURISM" AND ("INNOVATION STRATEGY" OR "INNOVATION ACTIVITIES")) OR ("TOURISM" AND ("SERVICE INNOVATION" OR "SERVICE DESIGN")) OR ("TOURISM" AND ("EXPONENTIAL TECHNOLOGY"OR "INNOVATION TECHNOLOGY"))

Figura 6 Ecuación de búsqueda final

Por último, se procedió a descargar y revisar la información para verificar la coherencia con los criterios establecidos. Una vez descargada la información, se hizo una revisión inicial y la depuración de esta, puesto que al provenir de diferentes fuentes los registros presentaron diferentes estructuras por eso se hizo necesario homogenizarlos y estructurarlos de manera que fueran comparables y analizables.

TOURISM INNOVATION	INCLUSIVE TOURISM
ECONOMY OF EXPERIENCES	TOURIST MOTIVATIONS
TRENDS IN RESEARCH IN THE	COLLABORATION NETWORKS
SERVICES SECTOR	EXPERIENTIAL MARKETING
TRENDS	EMOTIONS
INNOVATION STRATEGY	WELLNESS
TRAVEL EXPERIENCES	INNOVATIVE PRACTICES
CO-CREATION	SERVICE INNOVATION
DESTINATION	INNOVATION DESIGN
GASTRONOMY	MANAGEMENT
EXPERIENCES DESIGNED	DESTINATION IMAGE
DIGITAL TRANSFORMATION	DESTINATION
MEMORABLE TOURIST	DEVELOPMENT
EXPERIENCE	INNOVATION ACTIVITIES
TRAVELING WOMEN	
LEISURE	

Figura 7 Palabra claves

Actividad 2: análisis del contenido web. En esta actividad se recopilamos archivos encontrados en el motor de búsqueda Google académico que sirvieron para la identificación de información

significativa en el tema de innovación turística. Siguiendo el procedimiento planteado por McMillan (2000), primero se formularon preguntas que sirvieron para guiar la investigación, algunas de ellas fueron:

- ¿Cuáles son las tendencias actuales del turismo?
- ¿Cuáles empresas están innovando en el sector turismo?
- ¿Qué organizaciones a nivel global están trabajando para que el sector turismo tenga un mayor crecimiento?
- ¿Qué comportamientos tienen los turistas a la hora de viajar?
- ¿Cuáles son los gustos y necesidades de las personas durante un viaje?
- ¿Qué estrategias se están utilizando en otros países para potenciar el sector turismo?
- ¿Qué actividades se han diseñado para llamar la atención del turista?

Después de plantear las preguntas se procedió a realizar una búsqueda avanzada en Google Académico, utilizando operadores lógicos y las palabras claves encontradas en el análisis bibliométrico.

Tabla 5.

Ecuaciones de búsqueda en Google Académico

Ecuaciones de búsqueda en Google académico
“tourism trends”
("tourism innovation") AND (trends OR strategies OR activities)
(“tourism trends”) AND (service design OR service innovation)

Por otra parte, para definir el marco de estudio para el análisis de contenido web, se seleccionó el motor de búsqueda Google para identificar las páginas web relevantes y que complementarían

la información encontrada en las bases de datos, además, estas páginas web debían responder a las preguntas planteadas anteriormente. A continuación, se establecen los criterios de búsqueda:

- Las páginas web debían tener un contenido enmarcado en el periodo de tiempo de 2014-2019
- El contenido de las páginas web debía proporcionar información referente al sector turismo y hospitalidad.
- Se consideró pertinente la exploración en plataformas web como blogs, revistas, links, redes sociales, páginas de organizaciones.
- Los informes de organizaciones que representan y estudian el sector a nivel mundial se consideraron pertinentes dentro de investigación.

Para la categorización y codificación del contenido web se consideró una ventana de tiempo de 5 años, dado los cambios rápidos en los sitios web. Además, se tomó una unidad de análisis en la exploración de los sitios web en donde se tuvo en cuenta el contenido desde la página inicial hasta la tercera jerarquía de la página. Asimismo, se tuvieron en cuenta dos códigos ‘tendencias’ y ‘nuevas prácticas’ que sirvieron para seleccionar, centralizar y transformar los datos y poder identificar patrones comunes en la información recopilada.

El análisis e interpretación de los datos recolectados durante el proceso de codificación se explica en la etapa III en donde se especifica los detalles del tratamiento oportuno y ordenado de la información en un lapso corto por la naturaleza cambiante de la información en las páginas web.

Actividad 3: procesamiento de la información del software disponible: Basado en las actividades anteriores, se procesaron los datos encontrados en el software ‘Vantage Point ’en donde se obtuvo información pertinente y de calidad sustentada en el ejercicio de análisis bibliométrico. Este análisis es una técnica de investigación validada por múltiples campos como

los negocios, nuevas tecnologías o elección pública (Wagner et al., 2011). El procesamiento de los datos es un factor clave ya que permitió traducir la información en resultados de listas, grafos, mapas y matrices permitiendo sintetizar la búsqueda lo mejor posible, contribuyendo en la toma de decisiones a la hora de seleccionar la información final.

3.2.3 Etapa III: Organización, depuración y análisis de información. Generada la búsqueda de tendencias del sector turismo, se agrupó la información con el fin de resumirla y simplificarla para tener una idea clara de lo que se estaba realizando en el contexto global. Se utilizó el software Nvivo con el propósito de organizar, analizar y encontrar una perspectiva de los datos. Además, para facilitar el tratamiento de la información, se codificaron los datos por medio de nodos que permitieron agrupar términos semejantes en los artículos de investigación e informes y de esta manera reconocer los patrones e ideas claves en los textos introducidos al software.

En total se revisaron 130 documentos de las bases de datos y Google Académico, donde se identificaron tendencias, prácticas innovadoras, retos y desafíos en el sector turismo. También se revisaron un total de 14 informes de fuentes no estructuradas que tenían información de gran relevancia para la investigación, provenientes de grandes organizaciones, cumbres y conferencias que se especializan en el estudio del sector turismo, entre ellas, las más importantes fueron: el foro económico mundial (WEF), la Organización Mundial del Turismo (UNWTO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico(OCDE), la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). De igual manera, se tuvo en cuenta el concepto '*Think Tank*' o fábrica de ideas que sirvió para crear y fortalecer espacios de diálogo a la hora de captar la información final para llegar a conclusiones que aportaran en Cotelco.

Adicional a lo anterior, para esta etapa se realizó un ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio, con el fin de captar y generar valor para el área comercial y de proyectos de Cotelco capítulo Santander. Para la polinización, se seleccionaron cinco organizaciones innovadoras de diferentes sectores al turismo, cinco organizaciones innovadoras del sector turismo e igualmente, siete startups de gran impacto también de este sector. Este ejercicio se desarrolló a través del Canvas de emprendimiento disciplinado de Bill Autlet (2018) adaptado por el laboratorio de innovación SemiosisLab. Esta representación visual permitió determinar las actividades distintivas y propuestas de valor de las diferentes organizaciones, además, facilitó la identificación de patrones de competitividad y comprender mejor las narrativas estratégicas de estas.

3.2.4 Etapa IV: Proceso de comunicación y toma de decisiones. El proceso de comunicación, socialización y divulgación de los resultados de la investigación se llevó a cabo por medio de dos sesiones.

En la primera sesión, se convocó a la junta directiva de Cotelco, en la cual asistieron los gerentes que la conforman. En esta reunión, se expuso de manera clara y ordenada las tendencias y perspectivas futuras del turismo y, además, las tres grandes líneas de innovación identificadas en la búsqueda y análisis de la información. Asimismo, se hizo referencia a algunos comportamientos turísticos en general. Al final de la interacción, se hizo una retroalimentación de la investigación y, con ayuda de los expertos, se contextualizó la información de la organización para determinar de qué manera podía ser aplicada en el diseño de proyectos que ayudarían al desarrollo de la industria hotelera en Bucaramanga, teniendo como objetivo fomentar el turismo.

En la segunda sesión, se presentaron los resultados del ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocios. Los elementos generados por esta actividad fueron clave para el

fortalecimiento de estrategias y generación de conocimiento, que dan a lugar la toma de decisiones hacia la innovación y la competitividad de área comercial y de proyectos.

3.3 Fase III: Identificación de oportunidades de innovación

Para el desarrollo de esta fase, se integraron los resultados derivados del análisis del contexto organizativo y del análisis de tendencias en el contexto global, así como los resultados de la polinización cruzada de modelos negocios, donde la información se organizó y se recopiló para identificar oportunidades de innovación que permitan dinamizar y optimizar el valor agregado del área comercial y de proyectos. De esta forma, las organizaciones toman decisiones estratégicas para poder determinar el panorama de las posibles oportunidades con base a las capacidades que posee, y orientados hacia las perspectivas futuras del sector.

En esta fase, se continuo con la guía metodológica de Design thinking propuesta por *Global Managment Institute* (2013), donde se abrió paso al proceso de ideación de manera organizada, motivando a la búsqueda de soluciones para una problemática, necesidad o deseo de los usuarios. Los autores Gascón & Fábregas (2010), afirman que los insights son una forma clave que posibilita realizar invenciones de productos y/o formas, enfocándose realmente en la satisfacción del cliente, teniendo gran afinidad con el proyecto planteado, donde se busca centrarse en el usuario desde la perspectiva humana, para un profundo entendimiento de las personas, sintetizando las observaciones y transformándolas en oportunidades.

3.3.1 Inmersión en el área comercial y de proyectos de Cotelco capítulo Santander. La inmersión en el área comercial y de proyectos fue crucial y permitió generar espacios de confianza

para descubrir información no evidente por medio de los Insight, siendo fundamental para definir el reto de diseño de las oportunidades en términos de proyectos, en suma, con la percepción personal para contextualizar las aspiraciones, preocupaciones y comportamientos de los gerentes que pertenecen a Cotelco Capítulo Santander.

Para la exploración de insights, se encontraron técnicas como SCAMPER que según el autor Serrat (2017), comprende un conjunto de preguntas dirigidas que estimulan ideas para resolver un problema en específico, encontrar una oportunidad, adicionar o modificar algo existente. Por consiguiente, se plantearon dos sesiones de ideación que involucraron a los gerentes de junta directiva de Cotelco. Estas se plantearon combinando la técnica de Scamper y la lluvia de ideas, las cuales fueron aprobadas por la directora del proyecto y la tutora de esta práctica empresarial, a través de una agenda, donde se consignaron los temas a tratar y se establecieron los parámetros de la sesión, los cuales se describen a continuación:

Socialización de las tendencias en el turismo: en la primera sesión se presentó la consolidación de las tendencias a través de tres líneas definidas como: tendencias tecnológicas, innovación en la industria turística adaptadas al consumidor y tendencias en la experiencia del usuario. Luego de esto, se dio un momento para el diálogo sobre los tópicos presentados y su validación, es decir, cuáles podrían desarrollarse en Cotelco, teniendo en cuenta factores como infraestructura, tecnologías y costumbres, entre otras. Estos puntos de vista fueron desde la experiencia de los gerentes con los turistas en el día a día en sus hoteles.

Resultados de la investigación sobre las tendencias priorizadas: en esta segunda sesión se amplió sobre los tipos de turismo que marcaban tendencia, específicamente en el turismo MICE (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*), que a su vez trae implícito una serie elementos de la economía de experiencias, los perfiles de los turistas en Santander, el marketing

digital y otros insumos clave. Por último, se presentaron los patrones de competitividad de las organizaciones disruptivas del sector turismo y de otros sectores totalmente diferentes.

Ejercicio de ideación: las sesiones se fundamentaron en la técnica de Scamper, con el objetivo de obtener valiosos insumos para identificar los retos de acuerdo con los tópicos de cada sesión (Figura 8.) Esta técnica representa lo siguiente: S: sustituto; C: combinar; A: adaptar; M: modificar/ampliar; P: poner a otros usos; E: eliminar; R: reorganizar. Como ejemplo, en blog de litemid (2015) sobre la solución creativa de problemas con SCAMPER sugieren más de 60 preguntas que se pueden formular, junto con casi 200 palabras y expresiones para crear asociaciones, después de la fase de inspiración, se contextualizaron las ideas de las necesidades del área comercial y de proyectos.

Retroalimentación: para finalizar en las sesiones se dio tiempo a los feedback por parte de los asistentes sobre la percepción de la práctica y el desarrollo de la sesión con los participantes.

Tabla 6.

Sesión de los retos y tópicos a tratar en cada inmersión.

Sesión	Tópicos	Retos
Socialización de las tendencias en el turismo	Tendencias tecnológicas. Innovaciones en la industria turística adaptadas al consumidor. Tendencias en la experiencia del usuario. Comportamientos turísticos.	¿Cuál de estas tendencias se podrían adaptar para incentivar el turismo en Bucaramanga? ¿Cuáles tendencias no se podrían desarrollar en el contexto de Bucaramanga y por qué? ¿Desde su percepción que tipo de turismo es el que visita a Bucaramanga y que otros servicios se pueden ofrecer o rediseñar para fomentar el turismo y dinamizar la ciudad?
Resultados de la	Tendencia MICE y tendencias en relación	¿De acuerdo con el portafolio de propuestas presentado, Qué tipo de eventos, congresos,

Sesión	Tópicos	Retos
investigación sobre las tendencias priorizadas	con la promoción del destino. Perfil del turista en Santander. Patrones de competitividad.	reuniones, incentivos y exposiciones se pueden desarrollar en Bucaramanga? ¿Qué se puede modificar en los eventos propuesto para contrastarlos con el perfil de turista en de Santander? ¿De acuerdo con los patrones presentados priorice y elimine los que creen que no se pueden desarrollar?

3.3.2 Definición de plataformas de crecimiento. Según, Global Strategy Group (2016) las plataformas de crecimiento son un conjunto de oportunidades de innovación que se anteponen y se vinculan entre sí, además, impulsan el trabajo colaborativo logrando transformar, en algunos casos, el crecimiento de las organizaciones por medio de áreas o unidades del negocio, orientadas estratégicamente a responder a las necesidades de los usuarios.

Las organizaciones establecen una plataforma de crecimiento cuando están orientadas al mercado, determinan los factores de diferenciación y realizan un diagnóstico de las capacidades, incidiendo en la utilización de nuevas oportunidades del negocio, en ese sentido Laurie, Doz & Sheer (2006), postulan que para crear una nueva plataforma de crecimiento es necesario identificar las capacidades de la organización, sistemas, procesos o activos que poseen la organización, dado que estas surgen en consecuencia a las constantes dinámicas del entorno, las nuevas tecnologías y las presiones sociales.

Es preciso hacer mención que las plataformas de crecimiento son el resultado de la intersección entre la identificación de las capacidades de innovación, los insights generados por las gerentes de la junta directiva de Cotelco, las tendencias del contexto global y los patrones de competitividad

resultantes del ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio, como se explica en la figura 8.



Figura 8 ¿Cómo diseñar una plataforma de crecimiento? (Laurie, Doz, & Sheer, 2006)

3.4 Fase IV: Portafolio de proyectos de innovación

La planeación estratégica es un proceso donde se establece periódicamente el propósito de la organización y la estrategia corporativa, desarrollando planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y financieros propuestos; asignando los recursos de manera coherente con las direcciones estratégicas. Estos planes estratégicos encierran una serie de actividades como: el análisis de la información interna y externa, la cual debe ser relevante, apropiada y que demuestre la realidad actual de la organización, con el propósito de anticipar y decidir el futuro de esta (Nickols, 2016).

Bajo esta perspectiva, el planteamiento estratégico es un método que comprende etapas de análisis del contexto interno y externo. En el contexto interno se emplean herramientas para diagnosticar la situación actual del área a estudiar de la empresa; además, se parten de objetivos establecidos para dar cumplimiento a las metas que se trazan con el fin de aumentar y mejorar el rendimiento de la organización ((Estrada & Heijs, 2005), (Aguirre, 2015))

Finalmente, después de realizar el análisis de tendencias, identificar y validar capacidades organizativas y, además, desarrollar el ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocios, se integró la información para poder plantear los proyectos estratégicos y para su clasificación se empleó la guía de “*The Three-Box Solution*”, propuesta por Govindarajan (2016), dado que es un marco simple que reconoce los desafíos que enfrentan los gerentes cuando lideran la innovación. Esta herramienta está compuesta por tres componentes:

- Caja 1: ‘El presente’- se establecen actividades a corto plazo enfocadas en administrar el negocio principal con el máximo rendimiento.
- Caja 2: ‘El pasado’- da lugar a proyectos de mediano plazo, donde se buscan abandonar ideas, prácticas y actitudes que podrían inhibir la innovación
- Caja 3: ‘El futuro’- en esta caja los proyectos se proponen a largo plazo donde convierta las ideas innovadoras en nuevos productos, servicios o negocios.

El resultado del portafolio se presentó a la junta directiva, el cual abarca los proyectos de innovación para desarrollar en el corto, mediano y largo plazo. De esta manera, los directivos evaluaron el resultado final obtenido e hicieron la selección de la iniciativa “Curso de formación en marketing experiencial” para evaluarlo financieramente. Sin embargo, para validar la pertinencia de esta elección, fue necesaria la realización de un prototipo que posibilitara analizar elementos a configurar dada la realidad actual de la organización, las capacidades identificadas y

la respuesta del mercado objetivo. El prototipo realizado fue una validación con el mercado por medio de una intención de asistencia a una conferencia que abarca el tema principal, es decir, marketing experiencial aplicado al sector turismo. (Brown, 2008).

3.4.1 Prototipo de uno de los proyectos de innovación del portafolio. Un prototipo es llevar ideas a la realidad para validarlas de cierta manera y hacer que éstas se conviertan en productos y/o servicios tangibles. Esta dinámica permite observar los elementos necesarios para mejorar o refinar ideas antes de alcanzar el resultado final.

La construcción del prototipo debe ser conmensurada con el progreso del proyecto, en etapas tempranas, simples y rápidos para obtener feedback y aprender sobre el proceso en poco tiempo. (Castillejos Donaire, 2016).

En este sentido, el propósito principal del prototipo es validar la intención de asistencia a la “Conferencia de marketing experiencial aplicada al sector turismo”, y esta a su vez tiene como fin contextualizar a los asistentes y generar una intención de compra para el “Curso de formación y capacitación en marketing experiencial desde la perspectiva de la innovación en el turismo”, el cual está dirigido a los asociados de Cotelco y demás personas interesadas en esta temática.

4. Resultados del plan de innovación para el área comercial y proyectos de Cotelco

Capítulo Santander en Bucaramanga

4.1 Resultados de análisis del contexto organizativo del área comercial y de proyectos de Cotelco Capítulo Santander

4.1.1 Resultado de la herramienta diagnóstico de la cultura de innovación del área comercial y de proyectos de Cotelco. Dado el instrumento de diagnóstico, los gerentes de la junta directiva analizaron y evaluaron su organización a partir los 22 elementos que comprende la herramienta citada en la metodología del proyecto. Para facilitar la toma de datos y procesamiento estadístico de estos, la evaluación fue enviada vía web por medio de formularios virtuales de Google (Anexo L), para una posterior retroalimentación, donde se obtuvieron los resultados e insights relevantes relacionados a los bloques de construcción de una cultura organizativa innovadora (valores, comportamientos, clima organizativo, recursos, procesos organizativos y resultados). De esta manera, los encuestados calificaron su organización basados en la escala del 1 al 5, empleando la siguiente referencia: 1 = No, en absoluto; 2 = En una pequeña medida; 3 = En un grado moderado; 4 = En gran medida; 5 = En su totalidad. Los puntajes generales para los elementos se promediaron para proporcionar el porcentaje de los bloques de construcción. El promedio de los seis componentes básicos dio como resultado el "Coeficiente de innovación".

Los resultados del diagnóstico se analizaron siguiendo los parámetros de INNOQUOTIENT (2018) que es una plataforma en donde se realizan estudios a nivel global de la cultura innovadora de las organizaciones. Lo anterior, se encuentra en el (Apéndice C)

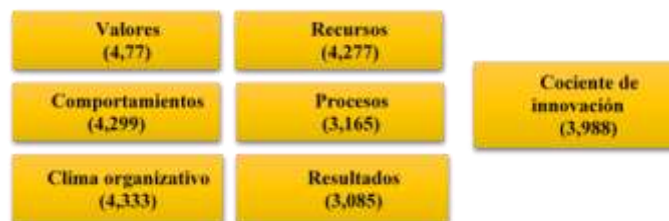


Figura 9 Resultados de la herramienta de innovación seis bloques de una cultura innovadora modificada. tomado de (Rao & Weintraub, 2013)

4.1.2 Diagnóstico a través de encuestas semiestructuradas del área comercial y de proyectos de Cotelco. Las entrevistas semiestructuradas permitieron observar los desafíos y oportunidades del área. Según los gerentes, Cotelco debe fortalecer la competitividad y productividad de sus empresas afiliadas mediante el desarrollo de eventos, capacitaciones y convenios que posibiliten un aporte significativo al sector turístico y hotelero, además, consideran importante resaltar el crecimiento económico que se ha generado por la actividad turística en los últimos años. Asimismo, afirman que todavía falta mucho por trabajar para mejorar el destino y poder sobresalir en Colombia, Latinoamérica y el mundo; dado que en algunas épocas del año las tasas de ocupación de los hoteles son bajas y se ven en la necesidad de generar nuevos proyectos que aumente la llegada de los turistas a la región.

Además de identificar algunas falencias como la falta de estrategias de cooepetencia, entendiendo este término como la colaboración entre los diferentes actores económicos del turismo, considerando que muchas veces se trabaja de manera individual y no se consigue el

objetivo principal que es crear valor para promocionar el destino. También se puede evidenciar que el turismo en Santander no ha podido entrar en la dinámica global porque hay una ausencia de estrategia digital colaborativa, tendiendo presente que ahora el turismo es más informativo y menos publicitario.

De igual forma, los gerentes afirmaron que las tendencias a nivel global en el turismo son importantes porque abren el panorama con un enfoque estratégico y permiten actualizarse en lo que depara el futuro, sin embargo, resaltaron la necesidad de establecer, para el área comercial y de proyectos, estrategias a corto plazo, donde se pueda reconocer todo lo que ya tiene Santander y lo que ya ha logrado. Los integrantes de la junta argumentaron que Santander es una región que los turistas tienen como última opción para “pasar vacaciones o visitar” si se encuentran fuera del país, debido a que siempre se piensa en destinos como Bogotá, Cartagena, Medellín, Cali y Barranquilla, por tanto, se establece que Bucaramanga no tiene posicionamiento de ciudad, esto se debe a que no hay un proceso estratégico de mercadotecnia que promocióne la ciudad de manera efectiva.

También, los gerentes resaltaron el tema del turismo doméstico o interno que hace referencia a los residentes que visitan su propio país, representado por el 80% de la ocupación hotelera de los asociados de Cotelco capítulo Santander. Por lo anterior, se necesita conocer el perfil de los turistas nacionales que visitan el departamento para mejorar la oferta y servicios brindados. Una de las razones por la cual ha aumentado el turismo doméstico es porque la tasa de cambio es elevada, creándose una gran oportunidad para que los turistas viajen dentro del país.

Posteriormente, la junta directiva identificó la necesidad de recuperar el centro de la ciudad de Bucaramanga, dado que es considerado el corazón de la ciudad, representando parte importante de

la cultura e historia bumanguesa, por lo que buscan estrategias o actividades que impulsen este lugar y cambien la percepción de que es un lugar inseguro.

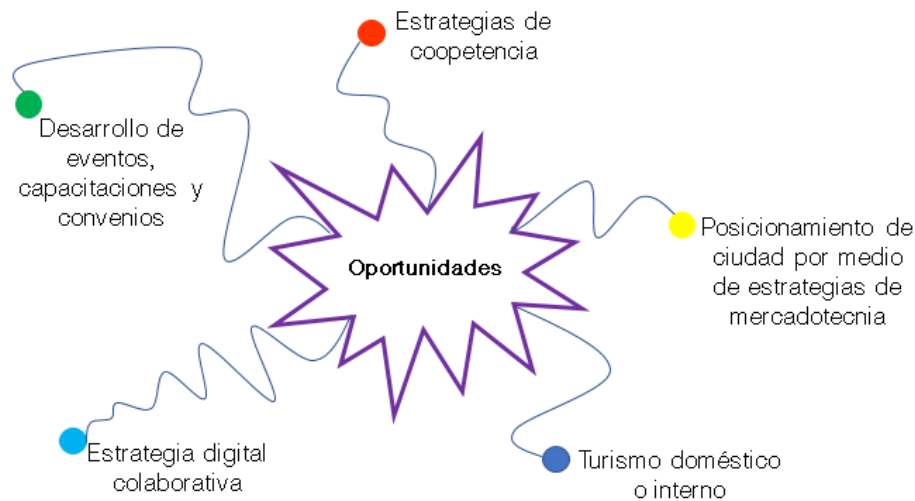


Figura 10 Oportunidades identificadas empleando el diagnóstico de entrevista semiestructuradas

4.1.3 Identificación de los procesos claves del área comercial y de proyectos. Los resultados obtenidos de las visitas a las instalaciones y la asistencia a ciertas juntas directivas de Cotelco capítulo Santander, se recopiló en el apéndice D. Este proceso de inmersión permitió identificar los procesos claves en el área y las actividades que se desarrollan, descritos de manera breve a continuación:

- **Capacitación y formación:** facilitan la capacitación y formación educativa de quienes desarrollan la actividad hotelera, mediante seminarios, conferencias, cursos, escuelas de formación, alianzas educativas, etc., todo ello encaminado a mejorar la competitividad del sector, en concordancia con las normas sectoriales vigentes. Algunas capacitaciones son pagas para cubrir las cuotas de funcionamiento de la asociación con alianzas estratégicas

con la UNAB, UIS, SENA y otras entidades públicas o privadas que compartan los mismos objetivos de la asociación.

- **Representación gremial:** representan y promueven el interés de la Industria Hotelera y del Sector Turístico en el Departamento de Santander y sus diferentes provincias para su desarrollo y fortalecimiento, buscando el interés general de los afiliados sin ponerse al servicio de aspiraciones particulares.
- **Promoción de la imagen regional, destino Santander:** Desarrollan campañas de divulgación y de publicidad para la Industria Hotelera en particular, y en general, para fomentar las actividades turísticas, en el intento de generar una adecuada imagen a nivel regional, en el país y en el exterior.



Figura 11 Procesos claves del área comercial y de proyectos

4.1.4 Resultado de la identificación de capacidades del área comercial y de proyectos

4.1.4.1 Resultados de la capacidad de innovación en el área comercial y de proyectos. Según Hjalager (2002), la capacidad de innovación está compuesta por tres determinantes críticos, que a su vez están conformados por capacidades distintivas y organizativas que deben tener las compañías para ser relevantes en el contexto en el que se desempeñan. El primer determinante al que hace referencia el autor es el *conocimiento*, que permite la generación de innovaciones y la asimilación de tecnologías del mercado y de los competidores; el segundo determinante es la *organización*, que representa el conjunto de requisitos organizativos para la innovación; y en tercer lugar se encuentra el *factor humano*, que incluye variables relacionadas con el estilo de gestión, la capacitación del personal y la cultura organizativa. Este enfoque se ha utilizado en turismo (Guisado & Guisado, 2011) y en otros sectores (Baden-Fuller y Pitt, (1996); Martínez-Román et al., (2011); Nueno, (1998); Saunila, (2014).

Los determinantes de la innovación, en suma, con los factores contextuales y el entorno, permite a las organizaciones aumentar el éxito empresarial. En la tabla 7 se muestran las actividades que desarrolla Cotelco orientadas a adquirir la capacidad de innovación.

Tabla 7.

Marco de capacidades.

Determinantes	Capacidades	Actividades
		Promocionan y apoyan a las ferias, congresos y al resto de acontecimientos que se desarrollan en la ciudad
		Atención personalizada a los asociados (procesos para los cambios de categoría, gestión y apoyo a problemáticas concretas)

Determinantes	Capacidades	Actividades
Conocimiento	Capacidad de aprendizaje y formación.	La organización proporciona asesoramiento a los asociados sobre temas de requisitos de ley, prevención, mantenimiento y tratamiento integral de las instalaciones de los establecimientos, además de procesos para los cambios de categoría, gestión y apoyo a problemáticas concretas
		Cuenta con alianzas estratégicas que ofrecen formación complementaria a los trabajadores de los asociados
	Capacidad de investigación y experimentación	Realizan seguimiento de las tendencias globales
Factor Humano	Capacidad de conocimiento organizacional	Los directivos de la organización poseen títulos universitarios
		Los trabajadores de la organización poseen títulos universitarios
		Los trabajadores de la asociación poseen alguna formación técnica
	Capacidad de ser creatividad	La creatividad es un criterio para la promoción de destino.
		La creatividad es un criterio para repensar los servicios ofrecidos y la creación de nuevos
	Capacidad cultural (toma de riesgos)	Generación de estadísticas de ocupación hotelera y precios medios que permite la interpretación de los datos para la toma de decisiones de los gestores hoteleros en sus tareas diarias
Organización	Capacidad gerencial	Existe una distribución de poder de decisión en la organización
	(autonomía)	Existen procesos de supervisión y control jerárquico en todos los niveles organizativos
		Existen grupos de trabajo permanentes

Determinantes	Capacidades	Actividades
	Capacidad de comunicación (interna)	Poseen herramientas de comunicación dirigida al personal de los hoteles asociados de forma segmentada. Participación en publicaciones y ruedas de prensa nacionales Existe trabajo colaborativo en los programas de calidad Posee sistemas de comunicación interna
	Capacidad estratégica	Existen proyectos estratégicos donde la finalidad es acercar los hoteles con los ciudadanos resaltando las actividades que ofrece y los espacios que posee los establecimientos Realizan jornadas formativas sobre los servicios que ofrecen y los beneficios que se pueden obtener afiliándose a la asociación Colaboran activamente con entidades implicadas en la gestión, fidelización y capacitación de congresos y ferias. Para la promoción de los hoteles asociados se crean mapas (virtual o físico) que permiten visualizar de manera atractiva y detallada información sobre la ubicación de los establecimientos dentro de la ciudad, sirviendo como canal para conectar de forma directa con los hoteles. Cuenta con portales web donde se da conocer la información corporativa para los asociados.
	Capacidad de calidad del servicio	La organización cuenta con certificados que los acrediten A través de programas se mide de forma objetiva el nivel de calidad del servicio que se le ofrece a los clientes de los hoteles Se cuenta con programas de responsabilidad social corporativa y protección al medio ambiente

Para la construcción del marco, se tomó como referencia las diferentes posturas de los autores Koziol, Wojtowicz, & Karaś (2017), Martínez-Román, Tamayo, Gamero, & Romero (2015) y (Nielsen & Momeni, 2016). Además, se contrastó y complementó la información con un referente en el contexto global, Gremi d'hotels de Barcelona, el cual presenta alta similitud, en cuanto a actividades comerciales, con Cotelco. El propósito principal de esta comparación era contextualizar las actividades y estrategias encontradas en la literatura en el Apéndice E se encuentra el informe de capacidades presentado a la organización, en donde se describe en marco de la capacidad de innovación para el área comercial y de proyectos.

El conjunto de capacidades presentado se validó a través de una actividad generada en los espacios de interacción facilitados por Cotelco. Cada capacidad fue sometida a valoración por los gerentes, a partir de las siguientes indicaciones: la selección del color verde indica que el área desarrolla eficazmente la capacidad; el color amarillo señala el desarrollo parcial y el color rojo, advierte la carencia total de la capacidad. A continuación, se explicarán los resultados obtenidos en el área comercial y de proyectos:

Capacidad de aprendizaje y formación: se identificaron falencias en áreas como la disposición de herramientas de formación para acercar a los profesionales de la industria hotelera con las tecnologías modernas, dado que estas son de gran relevancia para mejorar la experiencia del usuario y ser más competitivos en el contexto.

Capacidad de investigación y experimentación: Es la capacidad que generó más oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que, realizando esfuerzos continuos en la gestión del conocimiento a través de la investigación, se pueden conocer los avances del sector, las nuevas demandas y las tendencias con el propósito de aumentar el número de turistas por medio de prototipos rápidos.

Capacidad de conocimiento organizativo: se identificó una estrategia en la que se está trabajando parcialmente, la cual es la creación de proyectos especializados que respondan a la necesidad de los hoteles para obtener reconocimientos y dotarlos de un valor añadido y diferencial de acuerdo con las necesidades del turismo actual y la capacidad del dominio de la lengua extranjera.

Capacidad de comunicación: se encontró falencias que se habían identificado en el pasado y se viene desarrollando esfuerzos dentro del área, debido a que son conscientes de que deben mejorar en aspectos como:

- Mantener actualizada las redes sociales y publicar contenido útil para los asociados a través del portal informativo de la asociación.
- Emplear métodos de apoyo para el trabajo en equipo por medio de estudios de casos, lluvia de ideas, ferias de ideas, redes de expertos, sistemas que apoyan el desarrollo de la propiedad intelectual de los colaboradores dentro del área comercial y de proyectos.
- Fortalecer la imagen de la asociación y reforzar las campañas publicitarias de promoción de la oferta hotelera a nivel nacional e internacional

Capacidad estratégica: las estrategias que se vienen desarrollando parcialmente son fomentar la instauración de proyectos colectivos de innovación, impulsar el emprendimiento turístico y generar redes con las startups y empresas referentes de innovación.

A continuación, se expone el marco de factores contextuales y del entorno, haciendo referencia a las capacidades que tiene Cotelco relacionadas con la cooperación, la financiación, aceptación del riesgo y reconocimiento de las oportunidades en el contexto laboral. Estas capacidades generan influencia significativa en la capacidad de innovación de la organización, dependiendo de las

características y recursos con los que se cuente. Lo anterior, se representa de forma visual en la tabla 8.

Tabla 8.

Marco capacidades de los factores contextuales.

Factores y variables	Capacidades	Actividades
Factores contextuales	Capacidad de financiamiento	Importancia del autofinanciamiento
		Capacidad para adquirir financiamiento en proyectos propuestos por la asociación
	Capacidad para generar redes de cooperación	Cooperan en proyectos que fomenten el turismo en la ciudad con entes gubernamentales y empresas privadas
		Colabora con entidades que promueven la formación profesional y complementaria para transmitir los retos, desafíos y problemáticas a los que se enfrentan el sector
		Trabaja en programas para impulsar el emprendimiento y reafirmar el compromiso del turismo
		Colabora y asiste a los diferentes eventos y ferias para promocionar los establecimientos asociados, conseguir nuevos contratos de colaboración.
		Participa activamente en la difusión de los eventos con los asociados
		Colabora con otras organizaciones para promover y difundir herramientas que mejoren las prácticas profesionales y de información que se brindan al consumidor
		La organización mantiene contactos dentro de los marcos de conocimiento, con los cliente y proveedores.
		La organización realiza alianzas de conocimiento y crea bases de datos comunes con las partes interesadas.

Factores y variables	Capacidades	Actividades
		La organización adquiere conocimientos de universidades, instituciones científicas, unidades de I + D de la industria y otros.
Entorno	Capacidad de reconocer las posibilidades del entorno.	Participan en debates de nuevos proyectos formativos en materia turística Cuentan con grupos de trabajo de alojamiento turístico en donde se comparte información y documentación relativa al ejercicio turístico

Del análisis de los resultados, se derivan sugerencias de actividades a implementar: aumentar la cantidad de actividades de cooperación con entidades de comunicación, colaborar con campañas dirigidas a personas que hacen reservas por internet para cambiar la cultura de reservas de hoteles, potenciando con ello las reservas directas y realizar interacciones con los proyectos de innovación que permitan resolver las problemáticas del turismo actual generando acciones futuras para la ciudad.

4.1.4.2 Resultados de las capacidades distintivas organizativas en el área comercial y de proyectos. En esta fase, se analizaron los 41 elementos distribuidos alrededor de las seis competencias organizativas distintivas (cultura de compromiso, cooperación de los interesados y la satisfacción, cultura de participación, estructura de poder en la organización, existencia y conocimiento de la información/ símbolos/rituales, diseño de la organización horizontal y flexible). Para la calificación de cada uno de los elementos, se identificó en la literatura que existen tres tipos de escalas subjetivas para medir las capacidades organizativas distintivas: la primera hace referencia a la comparación de los resultados; la segunda, a la valoración de la posesión de

las características de los activos estratégicos; y la tercera comparándolos con los competidores (Camison, 2005).

En este caso, el instrumento midió las competencias distintivas de la organización por medio de una escala semántica subjetiva, basado en la auto clasificación por los gestores de la organización en relación con sus competidores. La escala requería que los encuestados evaluaran el balance de competencias distintivas en cada área específica de cómo perciben lo bueno o malo de la organización en comparación con otros capítulos de Cotelco a nivel nacional. Se utilizó una escala tipo Likert, con un rango de cinco puntos desde 1 = “muy baja en comparación con nuestros competidores”, 2= “baja en comparación con nuestros competidores”, 3 = “En un promedio con nuestros competidores,” 4= “mejor que nuestros competidores”, y 5 = “mucho mejor que nuestros competidores”, Posteriormente, se promedió cada uno de los seis bloques de competencias distintivas organizativas.

Tabla 9.

Calificación de las competencias distintivas organizativas.

Competencia distintiva organizativa	Promedio
Cultura de compromiso	3.15
Continuación Tabla 9	
Cooperación de los interesados y la satisfacción	3.4
Cultura de participación	3,25
Estructura de poder en la organización	3.66
Existencia y conocimiento de la información/ símbolos/rituales	3
Diseño de la organización horizontal y flexible	3

Para el análisis de cada una de las competencias se tuvo en cuenta los parámetros de valoración que se planteaban en el artículo de investigación revisado, en donde se pudo dar una valoración al

desarrollo de cada una de las competencias de la organización con respecto a los competidores. Se observó que todas las competencias estaban en el rango de 3-3,99, catalogado como medio o interpretado de otra manera en promedio con los otros capítulos de Cotelco a nivel nacional, evidenciándose que aún existen competencias por fortalecer dentro de Cotelco capítulo Santander.

Tabla 10.

Parámetros para medir el desarrollo de las competencias distintivas organizativas. Adaptado de (Camison, 2005).

Rango	Valoración
1-1.99	Muy baja
2-2.99	Baja
3-3.99	Medio
4-4.49	Alto
4.5-5	Muy alto

A continuación, se muestra la interpretación de cada una de las competencias.

Cultura de compromiso: esta competencia está orientada a desarrollar la capacidad para generar relaciones interpersonales, considerada uno de los elementos esenciales en una organización, dado que estimula la capacidad de trabajo en equipo, necesaria para mantener la ventaja competitiva. En esta dimensión se obtuvo un puntaje de (3.15), en donde se identificó que la organización no estimula ni recompensa la iniciativa y la innovación de sus trabajadores, así como tampoco existe una comunicación vertical estrictamente de arriba hacia abajo.

Cooperación de los interesados: es considerada como una capacidad competitiva organizativa propiciada por la conservación de recursos humanos valiosos, disminuyendo el riesgo de emigración de conocimiento y apoyando en el desarrollo de competencias colectivas que son difíciles de replicar debido a su complejidad social y ambigüedad causal. Esta dimensión tuvo una

calificación de (3.4), donde se pudo identificar que los procesos de toma de decisiones se comparten entre los miembros de la organización, además, los trabajadores están satisfechos con su trabajo y son leales a la organización.

Cultura de participación: esta competencia se centra tanto en los procesos, en los antecedentes motivacionales y en los resultados. Por esta razón, los resultados de la participación de los empleados se manifiestan en elementos relacionados con la satisfacción de los empleados, el trabajo en equipo, asistencia en la resolución de problemas, mejora en la toma de decisiones, la reducción del absentismo y el conflicto, la promoción de la innovación y el rechazo de la inhibición. La existencia de una cultura de compromiso y participación podría crear ventajas competitivas sostenibles. Dentro de esta dimensión se observó que los trabajadores sienten que no participan directamente en los resultados de la organización, donde fue calificada en un puntaje de 3.25 situando a Cotelco en una posesión media con respecto a los demás capítulos.

Estructura de poder de la organización: en relación con las competencias distintivas, los gerentes deben tener gran influencia sobre la organización para así alcanzar el éxito. En este sentido, dentro de esta dimensión se logró identificar que las alianzas comerciales tienen influencia de negociación en la organización, esta dimensión tuvo un puntaje de 3,66 en comparación con los demás capítulos que tiene una estructura de poder más eficiente, puesto que gestionan mejor las alianzas comerciales.

Existencia y conocimiento de información / símbolos / modelos / rituales: el compromiso afectivo gira en torno a la existencia y el conocimiento general dentro de la organización y, además, de los elementos que unen los esfuerzos de todos sus miembros en una gestión compartida. Estos elementos de cohesión incluyen decisiones estratégicas (misión y estrategia) y atributos culturales que reflejan los valores firmes (símbolos, modelos, rituales). De acuerdo con esto, se determinó

que el personal no conoce la historia y la importancia de los logros de la organización, por tanto, para desarrollar esta competencia se debe tener mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores. En efecto esta dimensión tuvo una calificación media con un puntaje de 3, siendo una categoría que aún presenta grandes retos por mejorar mencionados anteriormente.

Diseño de la organización horizontal y flexible: esta competencia hace referencia a las decisiones sobre la definición del trabajo, los roles individuales e interpersonales. De este modo, la organización laboral debe orientarse hacia el trabajo en equipo y la interdependencia de tareas. De la misma manera, las prácticas laborales participativas son útiles para este propósito, dado que hacen que los empleados estén más dispuestos a trabajar por un propósito en común y aceptar cambios en sus formas de trabajo. En este sentido, la participación permite que estas rutinas organizativas se contextualicen como procesos de mejora.

En esta dimensión se logró identificar que la organización se encuentra un nivel medio con un puntaje de 3, dado que no ha introducido sistemas para enriquecer la experiencia de trabajo, tales como variedad, autonomía en la preparación y realización del trabajo, información sobre los resultados del trabajo, extensión de tareas o rotación de estos. Según los gestores que calificaron las competencias, los trabajadores no participan en la definición e introducción de la estrategia de la organización. La información detallada del instrumento utilizado para la identificación las competencias distintivas de la organización se encuentran en el Apéndice E.

4.1.5 Resultado del diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del área comercial y de proyectos de Cotelco. Los resultados obtenidos de la herramienta permiten evaluar el perfil de liderazgo de la persona líder de Cotelco, según los factores presentados en la tabla 11. Los resultados permiten evidenciar algunas fortalezas y ciertos aspectos a mejorar. Estos factores se

evalúan de acuerdo con los elementos específicos presentados en el cuestionario apéndice F. y su valoración está dada por el rango que sugiere el diagnóstico (Alto:9-7; Moderado: 6-4 y bajo de: 3-0).

Tabla 11.

Resultado del diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo.

Factor	Puntaje
Influencia idealizada	8
Motivación inspiracional	7
Estimulación intelectual	3
Consideración individual	5
Recompensa contingente	6
Gestión por excepción	5
Laissez. -faire leadership	5

La interpretación de esos resultados se explicará de manera concisa a continuación:

- **Influencia idealizada:** indica si tiene confianza de los subordinados, caracterizándose por un comportamiento carismático, visionario, decidido y actúa como el modelo a seguir. Según la teoría del liderazgo, los elementos descritos anteriormente son de líderes transformadores que transmiten expectativas de alto rendimientos con una visión estratégica hacia las demás personas del equipo de trabajo (Li & Hung, 2009).

La persona líder del área comercial y de proyectos, de acuerdo con el rango establecido en el instrumento, cuenta con la confianza de sus colaboradores generando respeto por los demás y mostrando dedicación por los proyectos que se proponen en el área, con la finalidad de reflejar una imagen positiva del trabajo realizado para construir un modelo que sirva como ejemplo para sus colaboradores.

- **Motivación inspiracional:** mide el grado en la que el líder comparte la visión con los demás, usando símbolos e imágenes apropiadas para ayudar a otros a enfocarse en su trabajo e intentar hacer que otros sientan que su trabajo es significativo. En este factor, el líder refleja un punto alto, esto se debe a la importancia que les da a los mensajes que comunica para hacer llegar la visión que tiene sobre el turismo con las personas de su organización. Lo anterior se deriva de presentar iniciativas claras para ser entendidas de manera fácil y efectiva.
- **Estimulación intelectual:** para el caso del líder del área, los resultados muestran un rango bajo. Para ello, debe fortalecer su capacidad para inspirar a otros a ser más creativos al mirar viejos problemas de nuevas maneras, creando un ambiente que tolere las posiciones de los demás y realizar retroalimentaciones a las personas para que cuestionen sus propios valores y creencias, además, promover los nuevos enfoques, estimulando a los demás a buscar nuevas soluciones a los problemas.
- **Consideración individual:** indica el grado en que muestra interés en el bienestar de los demás y resalta la importancia en identificar el potencial de cada persona para guiarlo de la manera más eficaz, dado que el líder actúa como Coach. En este factor el rol del líder es moderado, esto se debe a que debe fortalecer competencias para ofrecer a los demás nuevas formas de ver las cosas desde diferentes perspectivas, además de generar un espacio para brindar a los colaboradores feedback constructivos que les permita generar ideas creativas sobre los proyectos que se proponen.
- **Recompensa contingente:** el líder del área muestra un grado moderado, del liderazgo transaccional, dado que identifica las necesidades de las personas que tiene a su cargo y realiza intercambios entre las necesidades del grupo y de cada persona, recompensando o

sancionando bajo el criterio de cumplimiento de objetivos, enfatizando lo que espera de ellos y reconociendo sus logros. Pero se identificó una falencia y es el grado de satisfacción que siente por el trabajo realizado por sus colaboradores.

- **Gestión por excepción:** evalúa la capacidad en la que el líder interviene cuando hay correcciones o cambios en las conductas de los seguidores, haciendo críticas constructivas para que los objetivos propuestos no se desvíen de la meta trazada (Nader & Castro Solano, 2007).

La persona líder, en el instrumento obtuvo un grado moderado esto se debe a que interviene cuando hay que hacer correcciones o cambios en la conducta de sus colaboradores. De manera general las observaciones que realiza son para aprender de los errores y generar soluciones.

- **laissez - faire:** mide características puntuales de los líderes que evitan tomar decisiones, se satisfacen dejando las cosas como están, no tiene responsabilidades y no usa la autoridad dando como resultado la forma más infectiva de liderazgo.

El líder obtuvo resultados positivos, en efecto el grado bajo indica que las capacidades del líder son proactivas, con capacidad para delegar las tareas y considera que es necesario el apoyo del equipo para cumplir las metas establecidas en cada proyecto, además, sabe escuchar las necesidades de sus colaboradores para guiarlos a obtener el mayor potencial.

4.2 Resultados del análisis de literatura y contenido Web en el sector turismo para la identificación de tendencias en el contexto global.

4.2.1 Resultados del análisis bibliométrico. A partir de los documentos encontrados, tanto en las bases de datos con la ecuación de búsqueda final y en Google Académico, se consolidaron un total de 130 documentos, a los cuales se le hizo una revisión detallada de la información, identificando las revistas líderes internacionales en el sector turismo, los países que encabezan la producción científica en el sector, los autores más representativos y las palabras claves mencionadas con mayor frecuencia en la literatura, siendo estas esenciales para tener una visión sistemática del sector turismo, además de servir como guía para los resultados posteriores de la búsqueda. A continuación, se explica detalladamente los hallazgos encontrados en el análisis bibliométrico:

Publicaciones científicas anuales durante el periodo de tiempo establecido para la búsqueda, se observa una tendencia creciente en el número de publicaciones en revistas académicas en el sector turismo y de hospitalidad. En la figura 12, se percibe que el año de menor producción científica fue el 2014 con solo un 5% de participación, seguido del 2017 con un 11%, por tanto, estos años se podrían considerar como periodos incipientes de desarrollo, dado que el volumen de publicaciones es bajo con respecto a los demás años. Sin embargo, es importante resaltar, el incremento en el número de publicaciones en los años 2016 con un 22% de participación y 2018 con un 37%. Este comportamiento se podría asociar a la importancia que tiene el turismo actualmente a nivel global, como uno de los sectores de la economía que mayor participación representa en la captación de ingresos para diversos países, y el gran impacto que el turismo ha generado en la productividad de los países emergentes. Finalmente, se compara el volumen de

publicaciones durante el año 2014 con un 5%, como punto de partida del análisis bibliométrico, con el primer trimestre del año 2019, con un 13%. De esta manera, se puede concluir que se ha generado casi el triple de documentos científicos referentes a la innovación estudiada en el sector turístico de manera directa.

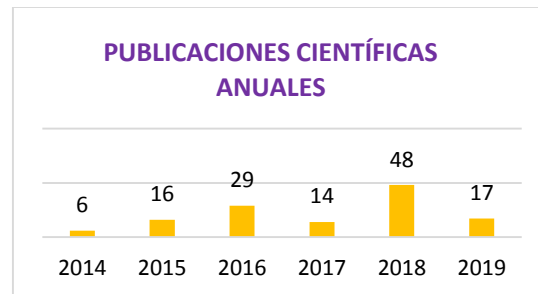


Figura 12 Publicaciones científicas anuales

Países que lideran la producción científica: La figura 13 muestra los 10 destinos que más han estudiado el sector turismo de los 50 destinos identificados durante la investigación, en temas como las tendencias e innovación en el sector. Como resultado, sobresale la participación de China con un 12,78% del total de las publicaciones analizadas, destacando que este país se quiere posicionar a nivel mundial como potencia en turismo y hospitalidad (Yamada, 2019). El segundo lugar lo ocupa Taiwán con un 12,03%, seguido de Australia con 11,28%. En cuarto y quinto lugar, con poca diferencia en el número de publicaciones identificadas, se encuentra Estados Unidos con 9,77% y España con 6,77%. De manera consecutiva, se encuentra Inglaterra con 6,02%, Italia con 5,06%, Corea del sur con 5,26%, Canadá con un 3,76% y Alemania 3,76%, entre otros. También, se corroboró que los continentes que más investigación realizan en el sector son Asia, Europa y América del norte.

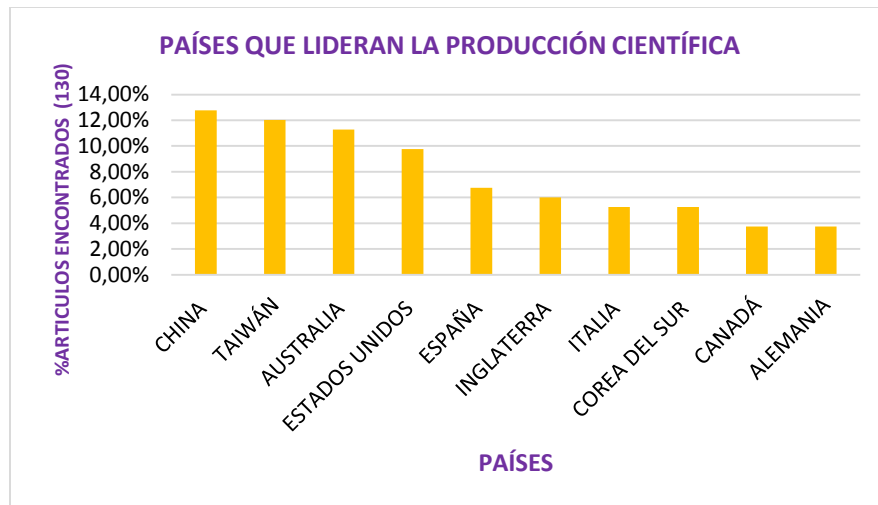


Figura 13 Países que lideran la producción científica

Revistas líderes a nivel internacional: En la figura 14, se muestra la participación de los artículos en términos porcentuales de las 10 revistas con más publicaciones analizadas en el estudio. Se puede observar que la revista que más se destaca es International Journal of Contemporary Hospitality Management con un 12,78% de las publicaciones. Esta revista es una de las más influyente en hotelería y turismo a nivel global, dado que publica investigaciones que tienen gran relevancia e impacto en la industria y contribuyen a la teoría de la gestión en turismo, así como en las mejores prácticas de manera especializada. El segundo lugar, lo ocupa la revista Sustainability con 4,51%, la cual permitió encontrar publicaciones relacionadas con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible referente al sector turismo. El tercer lugar, lo ocupa la revista Tourism Management con 3,76%. Esta revista tiene un enfoque interdisciplinario e incluye aspectos de planificación y gestión de viajes. La cuarta posición la comparten cuatro revistas con igual número de publicaciones (2,26%): Asia Pacific Journal of Tourism Research, International Journal of Hospitality Management, Worldwide Hospitality and Tourism Themes y Advances in Hospitality and Tourism Research Aht. Ocupando la quinta posición se encuentran: International

Journal of Culture Tourism and Hospitality Research y Journal of Sustainable Tourism. Finalmente, 63 revistas publicaron solo un artículo, representando un porcentaje acumulado de 63,91% del total de las publicaciones analizadas durante el periodo de estudio.



Figura 14 Revistas lideres a nivel internacional

Autores representativos: En la tabla 12, se presenta los 10 autores principales que se identificaron en el análisis bibliométrico realizado, por medio de la información obtenida en el software Vantage Point. Liderando la lista se encuentra Rob Hallak, profesor de la ‘University of South Australia’, quien tiene una amplia experiencia en emprendimiento e innovación. Sus investigaciones se centran en el espíritu empresarial en la industria del turismo y la hospitalidad, el marketing de destinos y el comportamiento del consumidor en la industria de los restaurantes. En segundo lugar, se encuentra el doctor Lee Craig, quien es experto en los campos de innovación y emprendimiento en hotelería y turismo. Sus investigaciones tienen por objetivo identificar cómo estos dos factores pueden mejorar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas hoteleras. El tercer lugar lo ocupa en doctor Jeou-Shyan Horng quien tiene una larga trayectoria en la industria de la hospitalidad y es presidente de JinWen University of Science and Technology en

Taiwán. También se pudieron identificar otros autores como Andreas Kallmünzer, quien trabaja en la Universidad de Innsbruck, Austria, con doctorado en gestión estratégica, marketing y turismo, además de ser propietario de una agencia de viajes en línea. Los demás investigadores provienen de países como Estados Unidos, Inglaterra, España, Corea del sur, sin embargo, gran parte de los artículos publicados son elaborados por autores europeos y asiáticos.

Tabla 12.

Artículos publicados según el autor.

Factor	Puntaje
Influencia idealizada	8
Motivación inspiracional	7
Estimulación intelectual	3
Consideración individual	5
Recompensa contingente	6
Gestión por excepción	5
Laissez-faire leadership	5

4.2.2 Resultados del análisis de literatura y contenido web. Los hallazgos encontrados en la investigación se agruparon en tres grandes líneas de innovación con respecto al turismo y la hospitalidad. La primera línea se definió como innovaciones en la industria turística adaptadas al consumidor, la segunda hace referencia a las tendencias tecnológicas y la tercera tendencia está dada por la experiencia del usuario, además, se identificaron algunas tendencias que hacían referencia a los comportamientos turísticos en general. Para la selección de la información se tuvo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión previamente expuestos tanto en las bases de datos como en los sitios web. En el Apéndice G. llamado ‘Tendencias actuales y perspectivas futuras

del turismo’ se encuentra la descripción detallada de cada uno de los temas mencionados en las líneas de innovación definidas.

4.2.2.1 Innovaciones en la industria turística adaptadas al consumidor. En la actualidad es necesario que la industria turística comprenda que el camino para evolucionar está dado a través de la innovación, así como es citado en la revista de negocios Harvard Business Review: “la innovación es el ingrediente principal del éxito empresarial” (Klein, 2018). En cuanto a la primera línea de innovación descrita a continuación, es necesario destacar que se sustenta a través de tres temas principales, que permiten abarcar los tipos de innovación que hay en la industria turística, asimismo, los Hub de Innovación que están revolucionando actualmente el sector y cómo los hoteles con pequeños cambios pueden adaptarse al consumidor.

Tipos de innovación en la industria turística. ‘Energy Aid Lab’ (2018) a través de la oferta de su máster de innovación centrado en el diseño para el sector turismo, identificó tres tipos de innovación en servicios. En primer lugar, se encuentran las Tic’s, siendo estas un conjunto de herramientas tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido entre otras). Actualmente, la inversión en tecnología en la industria turística incluye el equipo informático, las redes sociales, el software, la prestación de servicios por internet como la publicidad o venta directa online, la gestión en la nube y otros como el videotelling, la gamificación, las visitas virtuales, etc.

En segundo lugar, respecto a los tipos de innovaciones identificadas, se encuentran los modelos de negocio y la mejora de la marca, incluyendo la ampliación de mercados, análisis de demanda y competencia. Lo anterior significa que debe apostarse por el turismo de grupos, los cuales poseen algún tipo de especificidad, por ejemplo, alguna afición en común, algún tipo de alimentación en

particular, un tipo concreto de minusvalía, agregando, además, las encuestas de satisfacción de los clientes durante o después de las experiencias de turismo. Por otra parte, el mejoramiento de la marca incorpora los aportes para mejoras en todos los niveles de la organización y la visibilización de estas al público.

Por último, se encuentra la gestión de equipos humanos, encargada de aprovechar las habilidades y capacidades de los trabajadores para dar respuesta a las dificultades y labores que desempeñan de una manera efectiva a través del conocimiento adquirido por capacitaciones y formación técnica.

Hubs de innovación en la industria turística: las compañías más innovadoras en el sector turístico están articulando espacios para aprender, trabajar y crear nuevos y disruptivos proyectos que generen transformaciones positivas, avances y crecimiento para sus modelos de negocios, uniendo a las personas para generar sinergias entre ellas y, en general, ayudar al desarrollo de la industria hotelera y turística (Giorgio & LLantada, 2019). Un ejemplo de estos hubs se evidencia en la cadena hotelera Marriot International (2019), donde se lanzó el programa ‘*Marriott Test Bed*’ con el objetivo de incorporar innovación abierta a su modelo de negocio. Este programa es un acelerador de 10 semanas que quiere transformar el futuro de los viajes y la hospitalidad al brindar apoyo a las empresas emergentes, por medio del asesoramiento con expertos y un banco de pruebas; el reto es crear un producto/servicio que mejore toda la experiencia de los huéspedes del hotel.

De manera análoga, los hoteles Eurostars (2018) a través de su laboratorio de innovación ‘*Eurostars Hotel Lab*’, realizan concursos de innovación y diseño de espacios hoteleros que responden a las necesidades presentes y futuras de los nuevos viajeros. De igual modo, la cadena hotelera Accor hotels (2017) creó ‘*the innovation factory*’, consistiendo en un espacio orientado a

estudiantes, pequeñas y medianas empresas, startups y directivos del grupo; orientado a analizar las tendencias y aprovechar los cambios, desarrollar servicios y productos innovadores, además de fomentar la innovación abierta como pilar fundamental.

International Airlines Group, lanzó su ‘*Hangar 51*’, el cual es principalmente un programa enfocado en innovar en la captura, proceso y ejecución de la información para su uso oportuno en la toma de decisiones en tiempo, igualmente, ofrecer a las empresas emergentes una amplia oportunidad de desarrollar sus negocios mediante el acceso a la diversa base de clientes, experiencia y capital de riesgo (IAG, 2019). Otro hub realmente importante dentro del sector turismo es el del grupo tecnológico Amadeus (2018), quien da soporte a más de 135.000 agencias de viajes en todo el mundo a través de su GDS y otras soluciones informáticas. Amadeus está desarrollando su propio ecosistema de innovación orientado a startups.

Hoteles que se adaptan a los consumidores. Las grandes cadenas hoteleras han realizado investigaciones estudiando las tendencias tecnológicas y de consumo, logrando adaptar sus ofertas de productos y servicios en consecuencia. En este sentido, The Washington Post (2017) identificó seis estrategias a través de las cuales los hoteles se han adaptado a la generación de los Millennials. La primera de ellas resalta el hecho de que, al agregar una pieza de arte, no solo se atrae al huésped principal, sino que posiblemente se obtenga al grupo social que le sigue, centrándose en el arte que es "compartible". En segundo lugar, encontraron que los hoteles están incorporando guías de los lugares favoritos de la comunidad local para visitar. Muchos huéspedes optan por un estilo de vida activo mientras viajan y eligen su alojamiento por los servicios de salud y bienestar que ofrecen. De la misma manera, los hoteles están aprovechando las solicitudes de aptitud física y obsequian un mapa en ‘*Map My Fitness*’ para los huéspedes de estadías prolongadas. Otros hoteles ofrecen

eventos locales a los huéspedes como exhibiciones de bailes tradicionales, carritos de comida con platos locales o degustación de vinos y cervezas.

En tercer lugar, determinaron que los hoteles están trabajando en el rediseño del servicio a la habitación, presentando alternativas para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Los hoteles replantearon este servicio realizando acuerdos con plataformas de reparto como ifood, Globo y Rappi, para así facilitar a sus clientes el pedido de comida a restaurantes y, además, gran variedad de comida. No obstante, algunos hoteles están incorporando cocinas en sus habitaciones y optan por brindar un servicio de compra de productos para sus usuarios, dado que éstos consideran que poder cocinar en su habitación los hace sentir como en casa.

La cuarta estrategia identificada por *The Washington Post*, sugiere la renovación de las áreas funcionales. Algunos hoteles han cambiado el lobby para adaptarse a los huéspedes que desean trabajar. Estos espacios incluyen numerosos enchufes, Wi-Fi gratis y fácil acceso a alimentos y bebidas, incluso, varios hoteles han reducido el tamaño de las habitaciones haciendo hincapié en los detalles y optimizando los espacios comunes para incitar a los huéspedes a explorar las instalaciones del hotel y el área local (Kostek, 2017). Respecto a la quinta estrategia, se reconoció que los hoteles están creando sus propias aplicaciones con numerosos servicios, por ejemplo, check-in, check-out, pedidos de comida o toallas. Algunas cadenas hoteleras han optado por usar los teléfonos inteligentes de los huéspedes para desbloquear habitaciones en lugar de tarjetas de acceso. Las tecnologías en la habitación podrían incluir transmisión de Netflix, música o supervisión de la web.

Por último, se observó y analizó que los hoteles están centrando su mirada en la priorización de la conciencia social al operar de manera más respetuosa con el medio ambiente mediante operaciones sin papel, paneles solares, sistemas de aire acondicionado y luces que se apagan

automáticamente cuando nadie ocupa la habitación. La conciencia social también se practica a través de diálogos inspiradores con expertos en el lugar sobre arte o el diseño interior y la infraestructura del hotel.



Figura 15. Primera línea. Innovación en la industria turística adaptadas al consumidor

4.2.2.2 Tendencias tecnológicas La tecnología se ha vuelto parte importante de nuestra vida cotidiana y a partir de esto, muchas organizaciones la emplean como facilitador para resolver problemas o hacer la vida más práctica. Por lo anterior, en una era marcada por la transformación digital, es fundamental conocer las disrupciones tecnológicas en el contexto del turismo, dado que es un sector que está en constante cambio y en ocasiones, es impredecible para los actores de su ecosistema. En esta dinámica, para lograr ser competitivo en la industria turística es importante conocer las demandas, necesidades y tendencias que a su vez logran la satisfacción del cliente.

A continuación, se plantea la segunda línea de innovación establecida en el marco de los resultados de la investigación realizada, la cual hace mención de las tendencias tecnológicas, incluyendo, cuatro temas principales: el humanismo digital, los cambios tecnológicos

exponenciales que están transformando la industria turística, el marketing digital para la creación de oportunidades en el turismo y, por último, los destinos turísticos inteligentes. Cada uno de estos temas, a su vez, tienen subtemas detallados en el apéndice G.

Humanismo digital. Es una teoría basada en la filosofía holística de pensamiento que resulta del internet y del código de la nueva cultura, centrada en los valores y los intereses de los humanos, consciente de las preocupaciones medioambientales, de la equidad e inclusividad. Solo con el humanismo digital se podrá maximizar los beneficios de las organizaciones y el espacio de trabajo afectado por la transformación digital (Giorgio & LLantada, 2019). Dicha transformación digital requiere de nuevas metodologías, capacidades y talentos que se deben potenciar, generando un nuevo conocimiento para una nueva era social, cultural e industrial, implicando que las personas de las organizaciones sean capaces de formular problemas que puedan ser resueltos con ayuda de herramientas y tecnología, organizar y clasificar datos de forma lógica, elaborar modelos y simulaciones, automatizar soluciones mediante un pensamiento algorítmico, estudiar posibles soluciones con el fin de escoger el procedimiento más eficaz y generalizar un proceso de solución de un problema concreto a otros más complejos.

Frente a este desafío del humanismo digital, surgen soluciones como la alfabetización digital, que permite interacciones entre máquina-humano, haciendo cada vez más intuitiva la relación entre ambos y extendiendo dicha relación dentro de las organizaciones, volviendo a los orígenes para unir la creatividad y la lógica, la parte racional y emocional del cerebro, y construir productos y servicios que emocionen al cliente (Giorgio & LLantada, 2019). Por esta razón, la transformación de la cultura de la empresa va ligada a la necesaria transformación digital de la misma, siendo esta una nueva cultura alineada con la innovación enfocada no dispersa. El 71% de las empresas líderes

en estos procesos de innovación, dicen que los esfuerzos de transformación digital facilitan la atracción y retención de talento, según datos de la consultora (Manpowergroup, 2019).

Por consiguiente, se ha podido identificar que el ecosistema actual del sector del turismo se basa en gran medida en el acceso a Internet, en las transacciones electrónicas y en los servicios proporcionados a través de la Red, por lo que el despliegue y la utilización de soluciones en la nube son básicos para adaptarse a las necesidades de las organizaciones, tanto desde el punto de vista del usuario como del proveedor de los servicios. La situación anterior es similar a la de otros sectores, pero en el caso del turismo, por haber sido pionero en el empleo de Internet y por los distintos niveles de intermediación que existen, la necesidad de su utilización es mayor (Giorgio & LLantada, 2019).

Cambios tecnológicos exponenciales. La cuarta revolución industrial ha llegado para marcar un hito en la historia y es considerada como la revolución tecnológica, por esta razón no se puede dejar de lado el concepto de tecnología exponencial, considerándose como aquella que, en muy poco tiempo, su precio y complejidad va disminuyendo de forma relevante, pero al mismo tiempo, su capacidad y el número de aplicaciones aumenta de forma exponencial (Amador, 2018).

En este aspecto, los cambios tecnológicos exponenciales han revolucionado el sector turismo y varios tipos de esta tecnología, como el internet de las cosas, los robots, los chatbots, las impresoras 3D, la realidad virtual, la realidad aumentada, la inteligencia artificial, los sistemas de personalización, la geolocalización, la tecnología blockchain, la web 5.0 y los gemelos digitales, están siendo utilizadas en el sector por su practicidad y están marcado tendencia. Cada una de estas tecnologías y su aplicación en el sector turismo están descritas en el apéndice G.

Igualmente, la utilización de servicios digitales y electrónicos han dado como resultado un aumento significativo en el turismo electrónico, es decir, los servicios turísticos que se diseñan e

implementan mediante el uso de las TIC y el comercio electrónico, que en muchos casos son Startups que responden a necesidades de un nicho de mercado sin cubrir. El resultado de este aumento es la mayor autonomía en la planificación de viajes en función de las preferencias y capacidades individuales de cada visitante y el aumento de la variedad de servicios turísticos disponibles en el mercado internacional, así como la reducción de las ventas con formas tradicionales como agencias de viajes o por teléfono (Kemp, 2017).

El marketing digital. Se entiende que la tecnología seguirá desempeñando un papel catalizador en el turismo y en el futuro. Los medios sociales a menudo influyen en las decisiones de los usuarios y su creciente difusión crea oportunidades para que existan nuevos destinos a través de nuevas herramientas de marketing (Reporte lobby, 2018). Por este motivo, han surgido diversas estrategias para promocionar las organizaciones del sector turismo en el medio digital, una de ellas es el Inbound marketing que se basa en atraer a los clientes con contenido útil y relevante, agregando valor en cada una de las etapas del recorrido del comprador (Klein, 2018). Otra de las herramientas que ha permitido analizar el comportamiento de los clientes para tomar decisiones inteligentes es el Big Data, girando en torno a mejorar la experiencia del turista a través de la interpretación de datos reales que permitan entender el comportamiento de grupos de personas, etc. (Instituto de ingeniería de conocimiento , 2017).

Para la industria hotelera, al igual que en la mayoría de los sectores, resulta clave adaptarse a la era digital para seguir creciendo con éxito; por ello estar presente en redes sociales resulta vital, dado que es una sólida estrategia para atraer y fidelizar a clientes ya existentes y potenciales, crear imagen de marca y acceder a nuevas audiencias. Existen diferentes canales en este escenario como Facebook, Twitter o Snapchat. Los expertos advierten que no es necesario estar presente en todos ellos, pero estar en unos cuantos, siempre que sean variados, resulta una ventaja para la

organización (Hosteltur , 2019). En este sentido, se identificó que el marketing de influencers es una nueva técnica online que está marcando tendencia y está directamente relacionado con las redes sociales; esta técnica consiste en identificar a los líderes de opinión que pueden ayudar a una marca a conectar de forma más natural y espontánea con su público objetivo a través de Internet (Nocito , Gottinguer, & López, 2017). También, en los hallazgos de la investigación, se determinó que las Apps son uno de los grandes retos y tendencias, siendo un medio de conexión con el usuario las 24 horas del día; por esta razón cualquier empresa que esté relacionada con el sector turismo debería plantearse qué, cómo y para qué podría utilizar su propia App (Cajal , 2018).

Durante 2019, los establecimientos deberán centrarse en optimizar sus sitios web y motores de reserva para lograr convertir de manera eficaz el número creciente de personas que realizan reservaciones a través de los dispositivos móviles, pues las reservas directas están aportando la mayor cuota de ingresos para los hoteles (Kutschera, 2019). De igual forma, Google ha generado un gran impacto en el mercado de turismo y viajes, a través de la introducción de reservas, vuelos, pronósticos, sugerencias de destinos, etc., apareciendo como actor potencial (Cajal , 2018).

Mientras tanto, la gestión de la marca del destino es considerada también una tendencia importante en el turismo moderno por la percepción de un lugar reflejado en las asociaciones conservadas en la memoria de los turistas, por esto es importante gestionar e innovar por medio de los DMO (Organización de la marca del destino). Estos DMO están relacionados en la forma de comunicarse con los turistas a través de anuncios, noticias, folletos, promoción de eventos, mapas de ciudades, etc. Su papel fundamental es centrarse en mantener conversaciones con los turistas a través de las redes sociales a fin de establecer una comunicación bidireccional e instantánea (Tsaor, Yen, & Yan, 2016).

Destinos turísticos inteligentes. Un Destino Turístico Inteligente es un espacio innovador consolidado sobre la base del territorio y de una infraestructura tecnológica de vanguardia. Un territorio comprometido es aquel que tiene en cuenta los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, dotado de un sistema de inteligencia que capte la información de manera procedimental, que analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas (Muñoz, L., & Sánchez, 2015). Estos destinos abarcan tanto el ecosistema de negocios inteligentes como la experiencia inteligente, que se caracterizan por la creación conjunta de valor (Hsu, 2016). Este fenómeno emergente puede tener una gran influencia en los aspectos tecnológicos, comerciales y sociales del turismo en general (Trinchini & Spyriadis, 2019).



Figura 16 Segunda línea Tendencias tecnológicas

4.2.2.3 Tendencias en la experiencia del usuario. La economía de las experiencias es meticulosa, precisa y en absoluto sujeta al azar. Hay que trabajar de forma sistémica para construir emociones en la mente de las personas. Pasamos del *commodity*, al mundo emocional. La industria turística hoy es capaz de crear un mundo en la mente de su cliente usando colores, imágenes, espacios de influencia, palabras descriptivas, vídeos, texturas, aromas, paisajes, emociones, sentimientos, vivencias, a través del relato percibido y la experiencia vivida. Esta es la clave del éxito en el posicionamiento competitivo. Más allá de una solución digital o de automatizar procesos, lo cual resulta también importante, cada interacción está plagada de emociones, de sentimientos, de sensaciones y tal y como Kike Sarasola apunta, “la felicidad es rentable. Viajar es lo único que se puede comprar que te hace más rico y feliz” (We are marketing global, 2017).

Aunque no es un fenómeno nuevo, la tendencia hacia la creación de experiencias indudablemente continuará y se profundizará en el futuro. Así como las organizaciones y los destinos están realineando su enfoque desde una mentalidad orientada hacia el producto y el servicio que se enfatiza en el diseño de experiencias de calidad. Como refleja esta tendencia, el futuro del sector es cada vez más transversal, moldeado por los movimientos globales y los valores de los consumidores. Pero a pesar de estos rápidos cambios, en las industrias centradas en el consumidor que atienden segmentos de mercado como el lujo sigue existiendo una constante: el capital humano. Las interacciones humanas siguen desempeñando un papel incalculable en la prestación de experiencias y servicios memorables, haciendo del talento una de las mayores fuentes de innovación (Domenget, 2019).

Según boooking.com, reservar experiencias o actividades a la hora de viajar fue una de las mayores inclinaciones por los usuarios en 2018, y en 2019 sigue siendo igual. “Hacer algo” tendrá la misma importancia que “ir a algún sitio”, si no más. Vivir experiencias ya es más importante

que tener posesiones materiales para el 62% de los viajeros. En 2019 se verán viajeros disfrutando de experiencias auténticas y diferentes. La manera de comer, dormir, comprar o ver un partido del deporte favorito se centrará en crear momentos de felicidad y comodidad, que duren incluso después de la actividad y que por supuesto perduren e impacten en redes sociales como Instagram (Reporte lobby, 2018). En la figura 24, se muestra un resumen de los principales hallazgos de las tendencias encontradas en los último cinco años que hacen referencia a la experiencia del usuario en el sector turismo, cada uno de los temas y subtemas expuestos en la figura 17 están explícitos en el apéndice G.

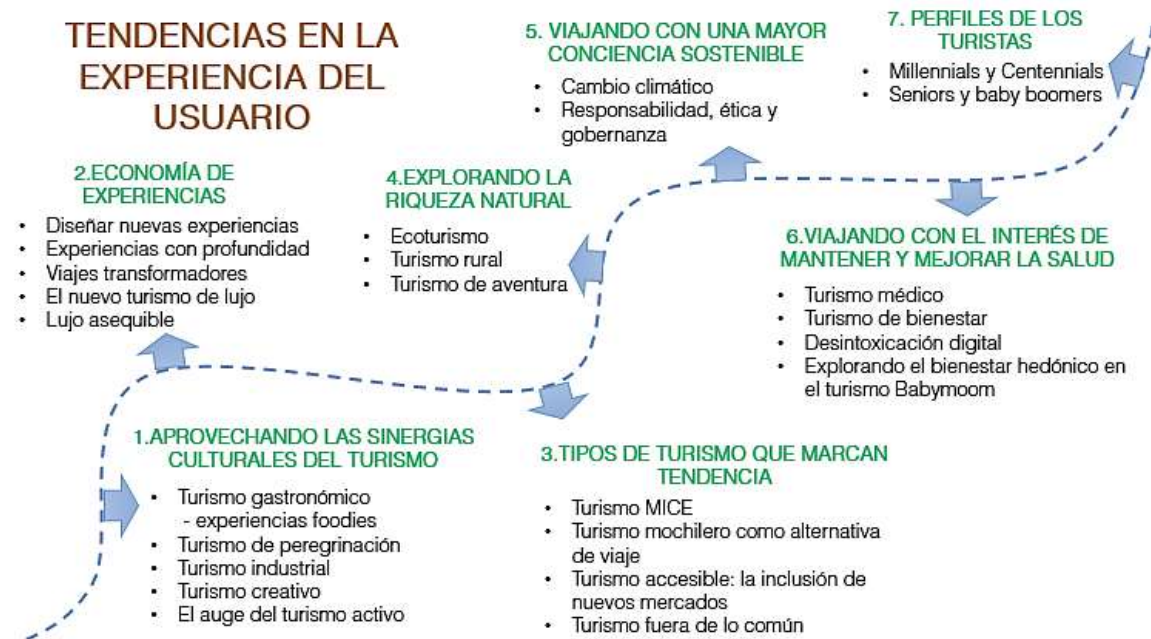


Figura 17 Tercera línea. Tendencias en la experiencia del usuario

4.2.2.4 Comportamientos turísticos globales. En la búsqueda de información se lograron identificar diferentes tendencias que hacen referencia al comportamiento del sector turismo en general. Tendencias como el aumento de la población de clase media, el fácil acceso a los destinos

turísticos, el aumento en las economías emergentes, los cambios en la composición del hogar, la inclinación de las actividades turísticas según el género, son aspectos de gran relevancia dentro de la dinámica del sector. Adicionalmente, las diferentes características con relación al turismo y los viajes permiten tener un panorama global de la situación actual según la OMT - Organización Mundial del Turismo. Esta información se expone al detalle en el apéndice G.

Dado los hallazgos de la investigación, se identificaron tendencias que están directamente relacionadas con el comportamiento turístico en *Colombia*. Resulta pertinente destacar, que el principal motivo de viaje de los turistas en Colombia está marcado por las vacaciones, recreación y ocio en un 83%, seguido de negocios y motivos profesionales con un 7,9% y otros motivos como eventos, salud, atención médica, educación, formación, religión y peregrinación en un 9.1%. Asimismo, la generación millenials (15 – 35 años) tuvo un mayor registro de llegada, considerándose como la generación más viajera. También se observó que Colombia, entre los meses de enero y octubre del año 2018, registró la llegada de 1,5 millones de mujeres extranjeras turistas, lo que significa un 34% más que el año anterior, mientras que el número de colombianas que viajan al exterior creció en un 8,5%. Según la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes (ANATO), la brecha en los viajes entre hombres y mujeres es cada vez menor y para ganar a estas últimas, es fundamental diseñar paquetes que prioricen la seguridad y ofrezcan actividades de descanso. También, se analizó que una tendencia que cobra cada vez más fuerza es la de mujeres viajeras; sin importar su estado civil, ellas quieren vivir experiencias a su manera, solas o con la compañía de sus amigas. Sin lugar a duda, este es un mercado que ha abierto oportunidades a un fuerte segmento en el turismo (Procolombia, 2018)

En cuanto al turismo en la región santandereana, se identificaron dinámicas hacia la promoción turística que se ha generado en el departamento durante los últimos años. El departamento de

Santander ha encaminado sus esfuerzos principalmente en la majestuosidad de los parques, dejando de lado el desarrollo de otros productos turísticos prioritarios como lo son: Naturaleza, Aventura, Gastronomía, Cultura, Bodas (en Barichara). Este departamento cuenta con elementos potenciales que pueden permitir la atracción de turistas de nicho: arqueología, avistamiento de fauna y flora, compras, destinos patrimonio, golf, etc. (Gobernación de Santander, 2014-2018)

A través de lo anterior, se puede concluir que la gestión del destino en departamento de Santander puede estar encaminada a un turismo tipo MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Congress and Exhibitions) en donde la industria, el sector salud y la academia puedan apalancar un turismo de nivel y estar acorde con los retos de las industrias agrupadas en el departamento. Por esta razón, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y cinco miembros fundadores: CCB, ACODRES capítulo Santander, COTELCO capítulo Santander, Alcaldía de Bucaramanga y Gobernación de Santander, crearon el programa para la creación del bureau de convenciones y eventos de Bucaramanga (Gobernación de Santander, 2014-2018). Finalmente, es necesario reconocer que el flujo de turistas se concentra en un turismo nacional, pues Santander presenta todavía cifras mínimas en cuanto a la llegada de viajeros no residentes en Colombia, comparado con el nivel nacional (Procolombia, 2018). En la figura 18 se muestra un resumen de las tendencias que hacen referencia a los comportamientos globales del sector turismo, explicadas con más detalle en el apéndice G.



Figura 18 Comportamientos turísticos globales

4.2.3 Resultados de la polinización cruzada de modelos de negocio. Para el ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio, se realizó el mapeo de las organizaciones, startups y asociaciones más innovadoras bajo la estructura del canvas propuesto por Bill Aulet, del libro *La Disciplina de Emprender* (Aulet, 2017), el cual fue adaptado por el Laboratorio de Innovación: Semiosis Lab, dada su metodología para la gestión estratégica de la innovación. De esta manera, se llevó a cabo un análisis minucioso de la información encontrada, donde se identificaron patrones de competitividad. Adicionalmente, en el análisis se determinaron prácticas relevantes y actividades claves que fueron de gran ayuda en el proceso del diseño del portafolio de iniciativas para la transformación del área comercial y de proyectos de la Asociación hotelera y turística de Colombia capítulo Santander. En el apéndice H. se encuentra la descripción detallada de cada uno de los modelos de negocio de los referentes escogidos para este ejercicio; además, la explicación de los patrones de competitividad que consideró la junta directiva pertinentes de ahondar. En la figura 19 se muestra los referentes y patrones de competitividad priorizados por Cotelco.



Figura 19 Patrones de competitividad

4.3 Resultados de la identificación de oportunidades de innovación

4.3.1 Resultados: Inmersión en el área comercial y de proyectos en Cotelco Capítulo Santander. Para esta fase del proyecto, se realizaron ejercicios de inmersión y acercamiento con la Directora Ejecutiva de Cotelco, los gerentes que conforman la junta directiva, los trabajadores del área y la directora de la presente práctica empresarial.

Para lo anterior, se utilizaron herramientas como *Scamper*, útil para recopilar la mayor cantidad de ideas distribuidas en las dos sesiones planteadas, encaminadas a generar soluciones a los problemas o nuevos desafíos. Estas actividades desencadenaron ideas de diferentes tipos, principalmente por el espacio de confianza, creatividad y dialogo generado. Como se mencionó en la metodología del proyecto, la socialización de las tendencias de turismo se dio a conocer por medio de mapas visuales, los cuales estuvieron relacionadas con los ejes misionales de la asociación y prospectivas de la junta directiva, además, la presentación de los patrones de competitividad complementó la primera inmersión de ideación realizada. En la segunda sesión, se

buscó refinar las ideas propuestas adaptándolas a las necesidades del área comercial y de proyectos por medio de iniciativas claves que permitieran una orientación estratégica. Las ideas resultantes de las interacciones son:

Tabla 13.

Ideas resultantes de la inmersión.

Sesión	Ideación
Socialización de las tendencias en el turismo	» Dinamizar la economía de la ciudad por medio de eventos, dado que estos generan gran rentabilidad para los asociados y por ende para la ciudad. » Bucaramanga está lista para recibir eventos importantes. » El sector hotelero es el que mayor impacto ha recibido con los eventos del burea. » Desde un punto estratégico y corporativo si se quiere ser coherente con que la ciudad está preparada para recibir eventos y tiene con qué responder, es importante que los hoteles cuenten con una oferta de valor cada vez más profesional y de mayor calidad. » Falta de estrategia de coopectencia con el objetivo de crear valor para promocionar el destino » Desarrollar una estrategia digital colaborativa para Santander que le permita entrar en una dinámica global en el turismo » En la actualidad, es más útil generar contenido de inspiración para los turistas, dado que ahora los servicios del turismo son más informativo y menos publicitario. » Ausencia de posicionamiento de ciudad debido a que no hay un proceso de mercadotecnia estratégica que promociione o publicite la ciudad de manera efectiva.
Socialización de las	» Repensar el turismo doméstico, dado que representa gran parte de la ocupación hotelera en Santander.

Sesión	Ideación
tendencias en el turismo	» Buscan desde una visión cortoplacista, estrategias donde se pueda reconocer todo lo que tiene Santander y lo que ya se ha ganado. » El precio de dólar alto es una oportunidad para el turismo interno. » Se debe reconocer el perfil del turista que visita Santander para mejorar la oferta y los servicios ofrecidos. » Recuperar el centro de la ciudad por medio de estrategias o actividades que impulsen y cambien la percepción de que es un lugar inseguro para mejorar la imagen del lugar.
Resultados de la investigación sobre las tendencias priorizadas	» Activar la ciudad por medio de la cultura con artistas locales, artes visuales y audiovisuales, muestras de obras de arte, rutas de patrimonio. » Realizar un banco fotográfico que sirva como campaña publicitaria haciendo participe a los ciudadanos con las fotos de la transformación de la ciudad. » Crear la cultura de pertenencia para que sean los ciudadanos los que incentiven el turismo en la ciudad. » Promoción de destino por medio de una Guía turística digital e impresa disponible para los hoteles y sitios estratégicos. » Mapear las ciudades que se caracterizan por el turismo MICE como Hannover, Seúl, china, Barcelona entre otras ciudades. » Celebrar el día de turismo por medio de la unión de fuerza de cooperación de los sectores bajo el lema de la organización mundial del turismo para el año 2019. » Potenciar el arte artesano de la ciudad destacando que, en el 2018, el talento fallero bumangués participó en el desarrollo en una de las fiestas electrónica con mayor impacto en el contexto global llamada Tomorrowland. » Cotelco Capítulo Santander desea ser reconocido a nivel nacional e internacional. » La junta directiva de Cotelco afirma que desea fortalecer la capacidad de innovación.

Sesión	Ideación
	» Los hoteleros consideran importante la consolidación de redes colaborativas que permitan la inserción de nuevos mercados y el aumento del volumen de los turistas. » Los hoteleros no cuentan espacios que les permita prototipar nuevas ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de la hotelería.

Posterior a la identificación de insight, se determinaron las oportunidades de innovación, mencionadas a continuación:

Información confiable para generación de estadísticas: para saber la orientación estratégica de los proyectos a plantear se realizó una búsqueda de información para conocer el perfil de los turistas en Santander, por tanto, se consultó Situr quien es el encargado de generar las estadísticas departamentales que muestran las características básicas de los turistas, los flujos de visitantes, los motivos de viaje, los lugares y actividades realizadas, la duración media de la estancia, y el tipo de transporte utilizado, en donde se pudo identificar que la información encontrada solamente tiene en cuenta los operadores turísticos más grandes de la región. Esto resalto que existe una oportunidad para que Cotelco capítulo Santander genere estadísticas propias de la región para la toma de decisiones acertadas, puesto que en sus clientes se encuentra la fuente primaria de información.

Formación sobre la historia y cultura del destino: uno de los ejes misionales de Cotelco es capacitar y formar a sus asociados para cooperar con el fomento del turismo y ofrecer servicios de calidad, por esta razón, es importante que se estandarice el conocimiento sobre la historia y cultura de la ciudad, para que así todas las personas cuenten la misma versión de los hechos históricos y se genere credibilidad, que al final dotará al destino con una identidad definida siendo un elemento

clave para estructurar la marca de la ciudad, posibilitando la generación de un mayor impacto cuando la asociación realice proyectos y eventos.

Estrategia de coopectencia: se identificó que los esfuerzos individuales no generaban el impacto que se deseaba, ocasionando falencias en la promoción del destino y por ende, en la ocupación hotelera. Actualmente no se llevan a cabo relaciones de colaboración efectivas con entidades públicas y privadas para alcanzar sinergias, impidiendo la transferencia del conocimiento y las habilidades para trabajar en la gestión del destino. En este sentido, las organizaciones competidoras y ubicadas en el mismo territorio deben cooperar con fines de marketing de destino, para mejorar el atractivo en términos de popularidad (marca) y activación de las relaciones comerciales.

La oportunidad que se determinó para desarrollar esta capacidad es la creación de un ecosistema favorable, donde se tenga un enfoque claro sobre la orientación estratégica del destino identificando el alcance de los proyectos, los temas de interés y estrategia de venta; dando paso a un plan de negocios estratégicos que incluye a su vez planes financiero acorde con los objetivos propuestos para desarrollarlo desde una visión de futuro.

Estrategia digital: la junta directiva afirma no tener una estrategia digital que les permita crecer y desarrollarse adecuadamente, por ello, se considera como una oportunidad la creación de proyectos que integren el marketing y el turismo por medio de nuevos servicios y la mejora de los que se ofrecen actualmente. Lo anterior se plantea como facilitador de inspiración para los turistas en donde se integre los atractivos de la ciudad y los servicios de los asociados a Cotelco.

Incursionar en la formación y utilización de tecnologías exponenciales: los hallazgos de la investigación evidencian que, en los próximos años, a medida que la tecnología aumenta su presencia en la sociedad, las habilidades vinculadas a estas crecerán hasta en un 60%

aproximadamente. Dado lo anterior, Cotelco ha afirmado sus aspiraciones en tener conocimiento y apropiar de manera adecuada estas tecnologías, para de esta manera ofrecer nuevas formas de alojamiento o servicios que demanden los turistas de manera personalizada, incidiendo en la percepción, los procesos de compra y toma de decisiones de las personas.

Posicionamiento de ciudad: esta oportunidad fue repensada desde los cuestionamientos de las personas que conforman la junta directiva respondiendo a preguntas como: ¿Qué marca deseamos transmitir? ¿Cómo queremos que nos perciban los diferentes usuarios, aquellos que recibirán nuestra estrategia de comunicación? ¿De qué atributos asociados al destino –tangibles e intangibles- nos podemos valer para transmitir la esencia de nuestro mensaje?

Por esta razón, se identificó la estrategia de *citymarketing* como la esencia en el proceso de transformación de imagen de la ciudad, con la finalidad de singularizarla y asociarla a unos valores concretos para así hacerla deseable en el mercado.

Turismo interno o doméstico: En la caracterización del perfil del turista que visita Santander, se determinó que más del 80% de las personas que visitan la región provienen de otros departamentos dentro del país, información que fue corroborada por los gerentes de los hoteles. Por lo tanto, se considera de gran importante que las iniciativas propuestas giren en torno a este nicho de mercado.

Promocionar Bucaramanga como destino turístico de eventos y convenciones: en concordancia con el plan regional de competitividad de Santander (2018-2032), específicamente en su línea estratégica de turismo y territorio, se tiene como iniciativa promocionar Santander como destino turístico de eventos y convenciones. Igualmente, Cotelco considera que Bucaramanga tiene el potencial y la capacidad para realizar eventos que dinamicen la economía de la ciudad.

Por este motivo, la junta directiva considera como prioridad para el presente proyecto, enfatizar en el desarrollo de la marca en la ciudad, a través de propuestas innovadoras sobre eventos que se puedan realizar a corto mediano y largo plazo. Los eventos son considerados por Cotelco como un generador de marca para la promoción del territorio, dado que exalta la identidad, comunicando las singularidades de los destinos y resaltando los recursos territoriales existente.

Creación de contenidos vanguardistas para la formación de los asociados a Cotelco: proponer temáticas de formación en Cotelco es un aspecto clave para la organización, destacando lo anterior como una de sus funciones principales, es decir, mantener informados a los hoteleros sobre los diferentes tópicos que se están desarrollando a nivel global y que ellos podrían llegar a implementar en sus servicios, además, esta actividad es una de las principales fuentes de ingresos. Por esta razón, es importante proponer iniciativas sobre diversas temáticas que les permitan tener una visión estratégica y entrar en la dinámica global.

4.3.2 Resultados de las plataformas estratégicas para Cotelco. Las plataformas de crecimiento planteadas para Cotelco se encuentran de manera detallada en el apéndice A., bajo la siguiente estructura: nombre de la plataforma, justificación, insights generados por la junta directiva y de la investigación del contexto global, ¿para qué?, ¿por qué?, ¿qué?, ¿cómo? de la plataforma, además, las organizaciones de referencia, las capacidades de la organización que sustentan los proyectos a corto, mediano y largo plazo y, finalmente, el marco conceptual de cada uno de los proyectos e iniciativas que engloba la plataforma.

De esta manera, se da cumplimiento al objetivo general del proyecto, que hace referencia a la creación de un portafolio de proyectos estratégicos para el área comercial y de proyectos de

Cotelco capítulo Santander en Bucaramanga. A continuación, se hace una breve descripción de cada una de las plataformas.

4.3.2.1 Primera plataforma estratégica

Nombre de la plataforma: Estrategia de marca-ciudad.

Descripción: Esta plataforma tiene como propósito contribuir, a través de Cotelco, en el desarrollo de la marca-ciudad y del fomento del turismo, lo anterior, por medio del diseño y captación de eventos y otras actividades que dinamizan la economía y fortalecen la industria hotelera en Bucaramanga.

Insights: Las siguientes ideas surgen de las sesiones de inmersión con la junta directiva, la directora de la práctica empresarial, la tutora del proyecto en Cotelco, colaboradores de la organización, actores claves relacionados con la industria del turismo en el marco de las fases de la metodología de Design Thinking.

- Dinamizar la economía de la ciudad por medio de eventos, dado que estos generan gran rentabilidad para los asociados y, por ende, para la ciudad.
- El sector hotelero es el que mayor impacto ha recibido con los eventos del bureau.
- Desde un punto estratégico y corporativo, si se desea ser coherentes con la capacidad real de la ciudad en cuanto a recibir eventos, es importante que los hoteles cuenten con una oferta de valor cada vez más profesional y de mayor calidad.
- Carencia de estrategias de coopectencia con el objetivo de crear valor para promocionar el destino.

- Ausencia de posicionamiento de la ciudad debido a que no hay un proceso de mercadotecnia estratégica que promocióne o publicite la ciudad de manera efectiva.
- Estrategias que permitan reconocer todo lo que tiene Santander y lo que ya se ha logrado.
- Se debe reconocer el perfil del turista que visita Santander para mejorar la oferta y los servicios ofrecidos.
- Mapear las ciudades que se caracterizan por el turismo MICE (*Meetings, incentives, conferencing, exhibitions*).

Organizaciones de referencia: Asociación empresarial hotelera de Madrid, gremi d'hotels de Barcelona, Marriott international, Accorhotels, Casos de éxito en el desarrollo de la marca ciudad como Barcelona, Londres y Nueva York.

Capacidades: Las capacidades de la organización son relevantes para diseñar y gestionar una plataforma de crecimiento, dado que la mayoría de las organizaciones generan una gran cantidad de ideas para crecer y algunas de estas ideas pueden ser atractivas, pero están alejadas del negocio principal y requieren nuevas capacidades, además de tiempo para poder llevarse a cabo, asimismo, otras iniciativas están orientadas a pequeños incrementos para la cartera existente, por lo tanto, pueden captarse y desarrollarse más fácilmente. El éxito de estas plataformas se encuentra en saber gestionar las iniciativas, validarlas y priorizar las oportunidades de crecimiento de acuerdo con las capacidades y tiempo que se requieren para ejecutarlas.

En este sentido, las iniciativas y/o proyectos estratégicos que contempla la plataforma están priorizados, según las capacidades actuales de Cotelco Capítulo Santander, específicamente, en el área comercial y de proyectos. A continuación, se explicarán las capacidades necesarias para la plataforma “estrategia de marca ciudad”, según el tiempo, sea corto, mediano o largo plazo:

✓ **Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a corto plazo**

- **Capacidad para generar redes de colaboración:** esta capacidad se puede desarrollar a través de las alianzas existentes, con el propósito de crear nuevas alianzas que estén orientadas a contactar con los líderes, referentes o docentes en la reactivación del turismo MICE en los destinos. De este modo es necesario emplear estrategias de capacitación para la junta directiva y/o representante en el área comercial y de proyectos con el fin de generar y mantener redes de cooperación y confianza.
- **Capacidad de formación y desarrollo de habilidades:** es importante la gestión de equipos humanos para aprovechar las habilidades y capacidades que den respuesta a las dificultades y labores que desempeñen de una manera efectiva a través del conocimiento adquirido por capacitaciones y formación técnica. Fortaleciendo las capacidades individuales y grupales para integrar las intenciones de liderazgo y los resultados organizativos en busca de nuevas oportunidades que dará como resultado una ventaja competitiva.

Por otro lado, se busca generar procesos de *sensibilización y formación de empresarios* del sector turístico que permitan desarrollar capacidades de relacionamiento, captura de la información y la adecuada gestión del conocimiento.

- **Capacidad de investigación:** mapear las tendencias en el turismo MICE para el desarrollo de la marca ciudad e investigar los destinos que se caracterizan por este tipo de turismo, además, de investigar las tendencias en los eventos experienciales y estudios realizados en torno a esta temática que generan experiencias positivas en los turistas. Por último, como fuente de inspiración mapear los eventos a nivel global.

✓ Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a mediano plazo

- Capacidad para gestionar sistemas de personalización
- Creatividad e innovación
- Capacidad digital

✓ Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a largo plazo

- Capacidad para gestionar el conocimiento e identificar oportunidad y proyectos.
- Capacidad para gestionar eventos
- Capacidad de reconocer las posibilidades del entorno.

Las capacidades presentadas anteriormente, se encuentran estructuradas según de las iniciativas propuestas. De este modo, es importante resaltar que el enfoque de este ejercicio es que Cotelco logre desarrollar las capacidades de corto y mediano plazo y mantenerlas en el tiempo para la ejecución de proyectos a largo plazo.

Iniciativas y/o proyectos estratégicos**1. Portafolio de eventos.**

Para la creación del portafolio de eventos se deben realizar los siguientes proyectos:

- Mapear las ciudades que se caracterizan por el turismo MICE (*Meetings, incentives, conferencing, exhibitions*).
- Mapear los eventos a nivel global como fuente de inspiración.
- Crear un staff de asesoramiento de eventos y acompañamiento integral desde la planeación del evento hasta el cierre.

» Iniciativas

- Generar alianzas estratégicas para el desarrollo de eventos.

- Generar estadísticas confiables para la toma de decisiones para la realización de eventos.

2. Portales web estratégicos de Cotelco para la promoción de marca ciudad

- Portal web de la entidad donde se muestra información de interés para asistentes y *hostedbuyers* de eventos.
- Portal web que tenga como función promocionar la marca turística de la ciudad.

Apropiación de las tecnologías para asistentes y organizadores de eventos

- Investigar e identificar tendencias y cambios disruptivos que estén transformando el turismo MICE (*Meetings, incentives, conferencing, exhibitions*)
- Mapear y conectar con expertos, referentes, docentes o líderes en tecnologías exponenciales para la ejecución de eventos.
- Capacitar y formar en las ‘tecnologías aplicadas a los eventos’ para el desarrollo del turismo.
- Generar espacios de aprendizaje basados en prácticas con tecnologías exponenciales empleadas en los eventos.
- Diseñar, prototipar y aplicar metodología y herramientas para el aprendizaje de las tecnologías en gestión de eventos.

3. Utilización de la tecnología Big data en Cotelco con dos propósitos para el destino y los eventos.

- Analítica de datos para mejorar la experiencia del turista y entender el comportamiento de las personas.
- Interpretar datos para transformarlos en información útil que permitan tomar decisiones asertivas en la organización.

- Mejorar el impacto de las acciones de marketing en la organización a través del big data.

4. Programas ejecutivos de formación y capacitación en marketing experiencial

- Mapear y conectar con expertos, referentes, docentes o líderes en marketing experiencial.
 - Crear un curso de formación en marketing experiencial desde la perspectiva de la innovación en donde se abordarán **temáticas** como:
 - Casos de éxito de eventos experienciales en el sector turismo.
 - Tendencias en los eventos experienciales.
 - Resultado de las investigaciones y estudios realizados en el marketing experiencial.
 - Contenidos prácticos sobre metodologías ágiles y herramientas útiles para mejorar el posicionamiento estratégico de los eventos por medio del marketing experiencial.
- » Iniciativas
- Ofrecer una conferencia de marketing experiencial aplicado al sector turismo.

5. Seminario de diseño, planificación y gestión de eventos. Debido a que los hoteles están transformando sus espacios para la realización de eventos es importante que tengan formación en el diseño, planificación y gestión de eventos.

- Talleres en torno a temas de:
 - Planeación y organización de eventos.
 - Tramitación legal.

- Comercialización de eventos.
- Organización y supervisión de la logística de eventos.
- Selección y evaluación de proveedores.
- Supervisión del protocolo y la etiqueta en el servicio y atención de los invitados.
- Coordinación de actividades y recursos relacionados con la seguridad de los eventos.
- Comunicación asertiva de acuerdo con el idioma de los invitados.
- Capacitaciones:
 - Enseñar sobre herramientas que permitan mejorar el posicionamiento estratégico y el branding del evento, empresa y destino turístico.
 - Enseñar técnicas y estrategias para atender a los clientes, con fórmulas que permitan conocer los gustos y motivaciones anticipándose a los deseos de los usuarios para ofrecerlos servicios personalizados.
 - Instruir sobre estrategias, acciones de comunicación y marketing que permitan alcanzar y seducir el público objetivo.
- » Iniciativas
 - Dar a conocer la evolución de la demanda en servicios turísticos a nivel nacional e internacional y las características de los segmentos del público objetivo y los perfiles.

6. Talleres de creatividad para estimular el pensamiento lateral

- Jornadas de ideación y creación de estrategias de innovación en el desarrollo de eventos que beneficien al sector hotelero y turístico.

- Talleres de innovación en ambientes creativos que permitan desarrollar nuevas capacidades en los participantes.

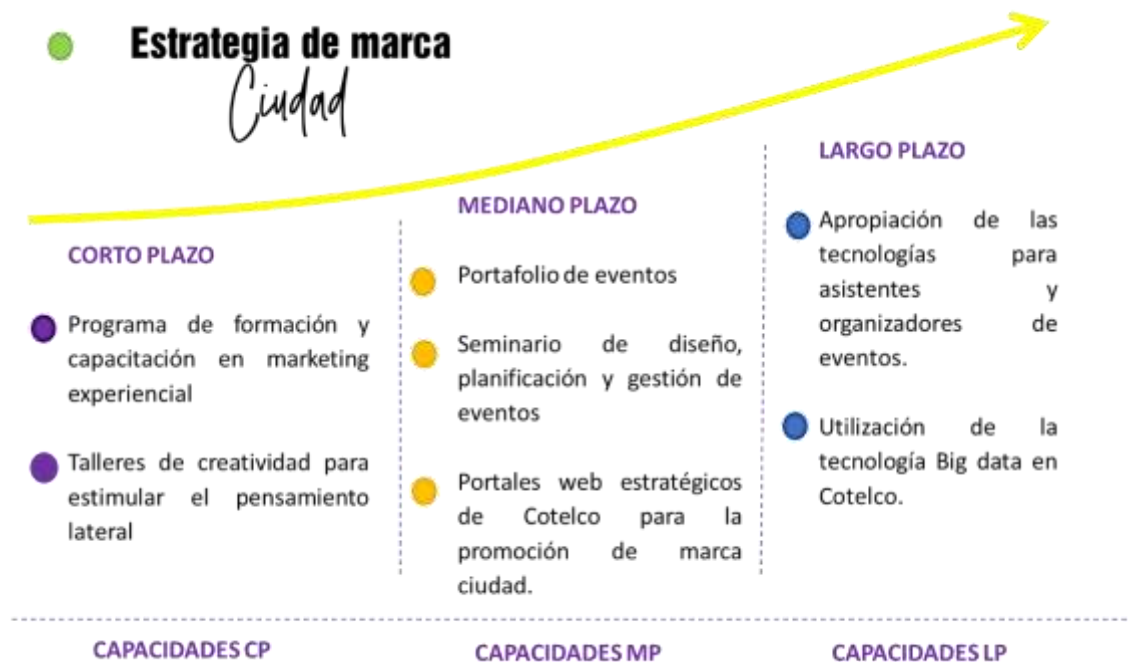


Figura 20 Plataforma de crecimiento “Estrategia de marca ciudad”

4.3.2.2 Segunda plataforma estratégica

Nombre: Cultura de experimentación turística

Descripción: El propósito de esta plataforma es estimular la innovación por medio de la formación, el diseño y la experimentación de proyectos en donde se puedan realizar productos turísticos diferenciadores que promuevan el desarrollo hotelero y turístico de la región santandereana, fortaleciendo la competitividad.

Insights:

- Desarrollar una estrategia digital colaborativa para Santander que le permita entrar en una dinámica global en el turismo.
- Cotelco Capítulo Santander desea ser reconocido a nivel nacional e internacional.
- La junta directiva de Cotelco afirma que desea fortalecer la capacidad de innovación para potenciar la competitividad turística de la región.
- Los hoteleros consideran importante la consolidación de redes colaborativas que permitan la inserción a nuevos mercados y el aumento del volumen de los turistas.
- Los hoteleros no cuentan con espacios que les permita prototipar nuevas ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de la hotelería.
- Transformación de la imagen de la ciudad.

Organizaciones de referencia: Marriott, Accorhotels, GNAMMO, *‘Marriot test Bed’*, *GnammoLab*, *‘Eurostars Hotels Lab’*, *‘Hangar 51’ de International Airlines group*, *‘the innovation factory’*, *‘Grupo tecnológico Amadeus y su ecosistema de innovación’*, *Utravel Lab*, *Andalucialab*, *Bluebay Lab*, *Hackoi*.

Capacidades: posteriormente se describen las capacidades que debe tener la organización para el desarrollo de las iniciativas y/o proyectos de la plataforma “Cultura de experimentación turística”:

✓ **Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a corto plazo:**

- Capacidad de investigación.
- Capacidad de aprendizaje y formación.
- Capacidad de ser creativos.

- Capacidad para generar contenidos para programas, talleres, cursos de formación y contenidos digitales.
 - Capacidad de liderar.
 - Capacidad de comunicación efectiva.
 - Capacidad de calidad del servicio.
 - Capacidad para generar redes de cooperación.
- ✓ **Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a mediano plazo:**
- Capacidad estratégica para influir en actividades de I+D+i.
 - Capacidad de financiamiento interno y externo para la innovación.
 - Capacidad digital.
- ✓ **Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a largo plazo:**
- Capacidad de reconocer las posibilidades del entorno.
 - Capacidad de prototipar e iterar.
 - Capacidad para ejecutar proyectos.
 - Capacidad de emprender.

Iniciativas y/o proyectos estratégicos

1. Programa de educación en innovación hotelera y turística.

- Mapear tendencias y cambios disruptivos en el turismo y hospitalidad.
- Mapear y conectar con expertos, docentes, líderes en innovación turística y hotelera.
- Crear cursos de formación para la transferencia de conocimiento de expertos en tendencias e innovación turística y hotelera.

» Iniciativas

- Generar de alianzas estratégicas con universidades en relación con el turismo para el programa de formación.
- Capacitar sobre metodologías ágiles para la solución de retos en empresas de turismo.

2. Curso para obtener el mayor potencial de las personas que trabajan en el sector turístico.

- Talleres en temas sobre Mindfulness ejecutivo, *soft skills*, inteligencia emocional, gestión del estrés.
- Talleres de liderazgo: se realizarán a través de capacitaciones, charlas y conferencias que les permita a las personas desarrollar algunas habilidades y competencias necesarias para tener cambios positivos y tener una visión estratégica.

3. Acelerador de innovación turística para apoyar startups y proyectos innovadores

- Crear material que impulse el ingenio creativo por medio de dinámicas que faciliten el trabajo colaborativo.
- Realizar jornadas de ideación y creación de estrategias de innovación para el turismo.
- Crear workshops que promuevan las alianzas comerciales entre empresas turísticas.
- Crear eventos de networking que promuevan el intercambio de ideas, contactos, esparcimiento y relaciones laborales.
- Crear Bootcamps en dónde las startups y proyectos de turismo puedan desarrollar nuevas ideas, preparar su discurso y presentaciones para los inversores en poco tiempo.
 - » Iniciativa
 - Generar espacios de coworking para poner en contacto el conocimiento, la tecnología y la colaboración interempresarial.

- Talleres de motivación y creatividad para emprender.

4. Seminario de formación en tecnologías exponenciales aplicadas al turismo y hospitalidad

- Talleres prácticos en torno a temas como: realidad virtual, gamificación, visual thinking, chatbot, internet de las cosas, realidad aumentada, inteligencia artificial.

5. Hackathon turístico para buscar soluciones de innovación tecnológica y digital a favor del ecosistema turístico en donde se involucren todas las partes interesadas del sector.

6. Concursos y desafíos de innovación en diseños de espacios hoteleros

- Crear centros de excelencia donde las organizaciones publiquen los retos a sus equipos de trabajo y desde el interior, se propongan soluciones por medio de innovaciones conjuntas abordadas desde múltiples perspectivas.

7. Asesoramiento y consultoría en innovación hotelera.

- Formar en metodologías y herramientas útiles en el sector turismo dirigidos a pymes y destinos turísticos de Santander.
- Desarrollar planes estratégicos de asesoramiento hotelero para la solución de los retos de la organización.
- Crear proyectos innovadores según los requerimientos de las organizaciones.

8. Cursos para potenciar la hotelería de la región utilizando la metodología Design Thinking

- Planeación y diseño de los cursos
- Enseñar formas creativas y colaborativas de trabajo para desarrollar los destinos turísticos de la región Santandereana.

9. **Laboratorio de innovación turística: Santanderlab.** Ofrecerá una amplia gama de servicios y formación para fortalecer y desarrollar competencias digitales y tecnológicas dirigido a las pymes, empresarios y emprendedores de la industria.

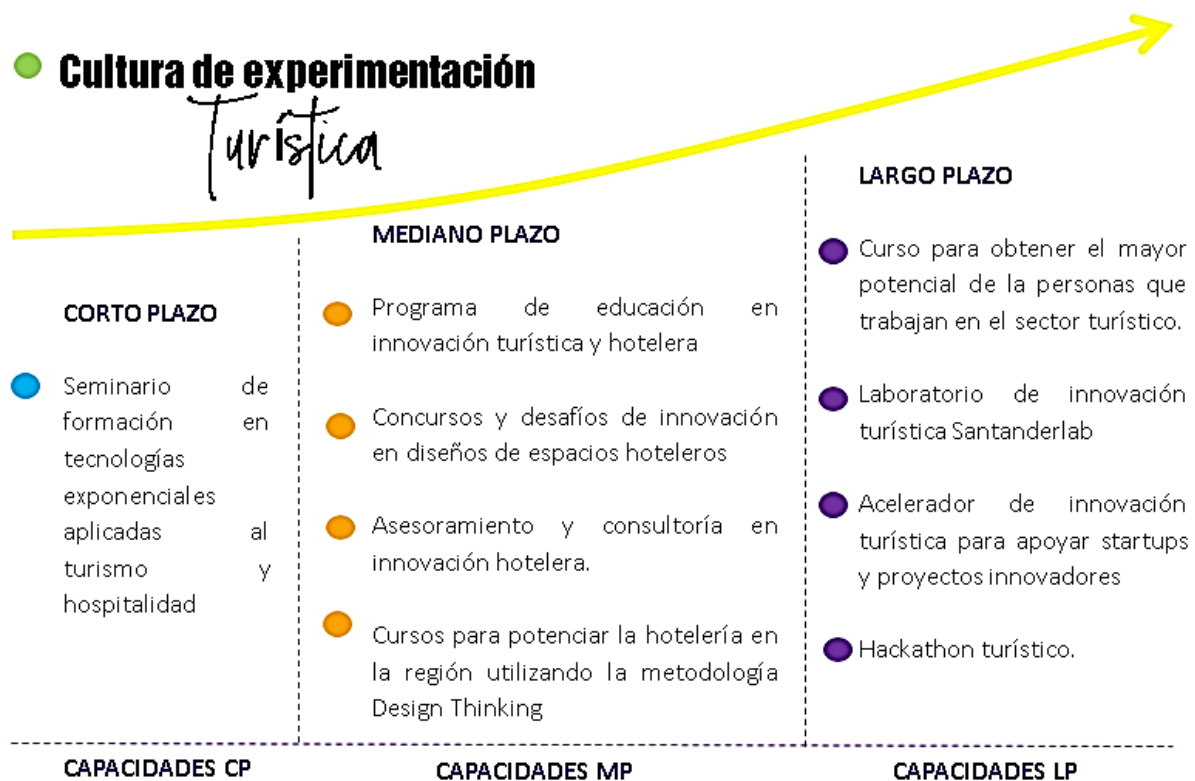


Figura 21 Plataforma de crecimiento “Cultura de experimentación turística”

4.3.2.3 Tercera plataforma estratégica

Nombre de la plataforma: Gestión del marketing y estrategia digital.

Descripción: esta plataforma tiene como objetivo principal generar oportunidades a los asociados de Cotelco por medio de la formación, capacitación y asesoramiento en marketing, dado que es una herramienta fundamental en la industria turística porque sensibiliza, motiva y convence

a los potenciales usuarios, visitantes o viajeros. De esta manera, se pretende mejorar la competitividad de las organizaciones del sector turismo y por ende, del destino.

Insights

- En la actualidad, es más útil generar contenido de inspiración para los turistas, dado que ahora los servicios del turismo son más informativos y menos publicitarios.
- En los hoteles con categorías más bajas no se cuenta con una estrategia de Marketing que les permita entrar en una dinámica competitiva.
- Cotelco debe fortalecer la competitividad y productividad de sus empresas afiliadas mediante el desarrollo de capacitaciones y programas de formación que posibiliten un aporte significativo al sector turístico y hotelero.

Organizaciones de referencia: Art Marketing & Universidad La Salle, Hosteltur, IMF Business School, Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), HackoiLab.

Capacidades:

✓ Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a corto plazo:

- Capacidad de generar conexiones con líderes profesionales del sector turismo
- Capacidad de formación, aprendizaje y capacitación en marketing e innovación
- Capacidad de gestionar el conocimiento
- Capacidad de comunicación efectiva
- Capacidad para generar contenidos en programas, talleres, cursos de formación y contenidos digitales

✓ Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a mediano plazo:

- Capacidad de la organización para generar, transformar y utilizar el conocimiento adquirido

- Capacidad para diseñar los contenidos de los programas de formación

✓ **Capacidades para iniciativas y/o proyectos estratégicos a largo plazo:**

- Capacidad de reconocer las oportunidades del entorno.
- Capacidad digital para utilizar de manera eficiente los recursos y las herramientas digitales.

Iniciativas y/o proyectos estratégicos

1. Cursos del social media, redes sociales y Community Management. Las temáticas para tratar dentro de los cursos son:

- Estrategias de comunicación en social media.
- Plataformas de comunicación en redes sociales.
- Analítica aplicada a los social media.
- *Community Management*.

2. Seminarios para crear una estrategia de marketing y ventas innovadoras

- Definición de las estrategias iniciales:
 - Formación corta para aprender a realizar una investigación de mercado, segmentación y perfiles del usuario.
 - Presentación de los perfiles del turista actuales y tendencias.
- Capacitar en estrategias de comercialización, entorno a temáticas como:
 - Tipos y características de las estrategias.
 - Diseño de una estrategia de marketing.
 - Canales y acciones de implementación.
 - Comercialización on-line y comercialización off-line.
 - Venta directa vs venta intermediaria.

- El *revenue management*.
- *Upselling* y *cross-selling*.
- La tecnología en los procesos de gestión.
- Presentar casos de éxitos sobre las estrategias de marketing y ventas innovadoras de organizaciones en el contexto global.
- Crear un taller sobre *customer development* para conocer las necesidades de los clientes, a partir de cuatro fases: Descubrir al cliente, validar con el cliente, co-creación de productos y servicios con el cliente, igualmente, crear el modelo de negocio que sustente el proyecto empresarial.

3. Programa de formación hacia la transformación digital de las organizaciones de turismo

- Mapear las tendencias innovadoras en el marketing turístico.
- Crear capacitaciones en torno a temas de:
 - Gestión online para hoteleros.
 - Metodologías ágiles para la resolución de los retos en las organizaciones del turismo.
 - Marketing digital sobre las nuevas herramientas que permiten catalizar un mayor número de turistas, alineado a la estrategia y modelo de negocios de las organizaciones en el sector turismo (Plan de comunicaciones, Inbound marketing, redes sociales, email marketing, SEO y SEM).
 - Canales de distribución de marca y servicios turísticos.
 - Herramientas y servicios para la geolocalización, utilización de mapas y fotografías para el posicionamiento online.

- Crear talleres en torno a temas de:
 - Uso de las TIC para la gestión empresarial, estrategias de *e-commerce*, *m-commerce* y *marketing*.
 - Creación y marketing de contenidos.
 - Gestión de marca a través de redes sociales, trucos y técnicas para la aceleración.
 - Interpretación y análisis de las métricas, objetivos y estadísticas online.
 - Gestión oportuna de los sistemas de reservas.
 - Planeación y optimización de contenidos de los sitios web.
 - Posicionamiento web para lograr presencia de marca en los motores de búsqueda y como asegurar su sostenimiento a lo largo del tiempo.
- Realizar jornadas de ideación de estrategias para innovar en los servicios y procesos online.

4. Curso de formación en inteligencia turística.

- Capacitar en las fuentes de información existentes.
- Formar en Big data y Open Data para el tratamiento de los datos.
- Taller para potenciar el desarrollo de la capacidad de análisis.
- Taller para aplicar la inteligencia turística en las organizaciones.

5. Curso marketing de contenidos

- Capacitación en publicaciones digitales y *E-learnig*: del e-book a las *Newletters*.
- Formación en torno a las siguientes temáticas:
 - Procesos y reglas del Content Marketing.
 - Marketing Storytelling.
 - Video Markenting online: del viral a la web serie y el *video Streming*.

- Realidad virtual: advergaming y metaversos.
- Co-creación, comunidades virtuales y wikis.
- Asesoramiento en el desarrollo y mantenimiento de un blog 3.0.
- Jornadas de creatividad aplicadas al marketing.

6. Taller de comunicación para lograr una mayor visualización de las organizaciones.

- Capacitar en cómo potenciar las organizaciones por medio de influencer empleando técnicas de marketing online.
 - Mapear los líderes de opinión que puedan ayudar a conectar la marca de la organización con el público objetivo de manera natural y espontanea
 - Establecer el tipo de colaboración más conveniente para las organizaciones por parte de los líderes de opinión.
- Capacitar en el diseño y creación sobre plataformas virtuales de interés.
- Asesoramiento y consultoría en la creación de plataformas para las organizaciones.

7. Consultoría Express para optimizar la gestión de los canales de comercialización online y otros servicios.

- Formar en estrategias de vanguardia sobre la programación de contenidos
- Capacitar en técnicas creativas para generar historias que reflejen la personalidad de la marca y conecten al usuario con los valores que se desea transmitir.

8. Seminario de formación en neuromarketing

- Capacitar en las estrategias aplicar en el neuromarketing turístico con el propósito de identificar la huella emocional y los factores motivacionales que inciden en el proceso de decisión y disfrute de los turistas.

9. Programa de formación y capacitación en marketing experiencial

- Analizar los de casos de estudios sobre las estrategias exitosas y los elementos que emplean las organizaciones disruptivas en el contexto global.
- Formar a las organizaciones en la creación de productos y servicios que permitan al cliente conectarse con la marca.
- Capacitar en el diseño de campañas publicitarias que permitan estimular, emocionar y entretener a los clientes en las organizaciones.



Figura 22 Plataforma de crecimiento "Gestión del marketing y estrategia digital"

4.3.3 Insumos estratégicos para el desarrollo de uno de los proyectos de la plataforma “estrategia de la marca ciudad”.

4.3.3.1 Mapeo de eventos. A petición de los gerentes de la junta directiva se escogió el proyecto “portafolio de eventos” para desarrollar la propuesta “Mapeo de eventos a nivel global como fuente de inspiración”, donde se tuvo en cuenta las ciudades que se caracterizan por el turismo MICE. A continuación, se realiza la descripción de la propuesta:

- Eventos en el contexto global: se revisaron las ciudades que más realizaron eventos según el ranking de *Euromonitor* del año 2018.
- Eventos propuestos: en esta categoría se seleccionaron los eventos que se podían adaptar en el contexto de Bucaramanga, además de servir como fuente de inspiración para la creación de los nuevos eventos.
- Propuestas nuevas de eventos: después del mapeo de los eventos en el contexto global, se desarrollaron propuestas nuevas en el marco del presente proyecto.
- Eventos realizados en Bucaramanga: Estos eventos se mapearon con el propósito de conocer las propuestas que se estaban desarrollando en la ciudad y por sugerencias de algunos gerentes observar la posibilidad de potenciar un evento ya existente.

Este mapeo se validó dos veces. La primera vez se realizó con el fin de seleccionar los eventos que se podían desarrollar en Bucaramanga según la experiencia de los gerentes de la junta directiva y la directora del proyecto. De igual manera, se realizaron interacciones con algunos gerentes para conocer sus propuestas y sus opiniones sobre que se podía desarrollar en la ciudad con el propósito de tener una mejor orientación estratégica en la búsqueda, debido a que se encontró mucha información entorno a esta temática.

4.3.3.2 Perfil del turista en Santander. Adicionalmente, se construyó el perfil del turista que visita Santander con información tomada de las estadísticas publicadas por SITUR en el primer cuatrimestre del año 2019, de esta forma se identificaron diferentes variables como: la procedencia de los visitantes, las características del visitante, el rango de edad, los motivos de viaje, las fuentes de información para enterarse de los destinos turísticos en Santander, el tipo de alojamiento en el que se hospedan, el transporte utilizado para llegar a Santander, la duración del viaje, el destino principal del viaje, las actividades que realiza, el gasto promedio del visitante, entre otras. Esta información sirvió para poder filtrar los eventos de acuerdo con las variables anteriormente mencionadas. En el apéndice I se encuentra el informe del perfil del turista en Santander.

En la segunda validación, se presentaron las propuestas consolidadas a la junta directiva y se realizó una votación para priorizar las iniciativas que sirvieron como insumos para el desarrollo del proyecto “portafolio de eventos” planteado en la plataforma “Estrategia de marca ciudad”. La descripción detallada de los eventos se encuentra en el apéndice J. En la figura 23 se muestran los eventos que se mapearon en la investigación.



Figura 23 Mapeo de eventos

4.4 Resultados del portafolios proyectos de innovación

4.4.1. Portafolio de proyectos. Los proyectos propuestos para el área comercial y de proyectos en el portafolio de estrategias de innovación, fueron entregados a la directora ejecutiva de Cotelco capítulo Santander, siendo el resultado de la integración del análisis de tendencias en el contexto global, el análisis del contexto organizativo y la identificación de las oportunidades de innovación.

La estructuración de los proyectos a corto, mediano y largo plazo se realizó a través del libro “The Three-Box Solution” (Govindarajan, 2016), el cual ofrece un marco sencillo que permite entender cómo se debe organizar los proyectos en el tiempo según las capacidades de la organización. En el Apéndice K., se encuentran las iniciativas que servirán para apoyar la toma de decisiones estratégicas alineadas con la visión y los valores de la organización a largo plazo.

4.4.2. Resultados del prototipo de uno de los proyectos de innovación. Los directivos evaluaron el resultado final obtenido del portafolio de proyectos e hicieron la selección de la iniciativa “Curso de formación en marketing experiencial” para evaluarlo financieramente. Sin embargo, para validar la pertinencia de esta elección, fue necesaria la realización de un prototipo que posibilitara analizar elementos a configurar dada la realidad actual de la organización, las capacidades identificadas y la respuesta del mercado objetivo.

El prototipo que se realizó fue una validación con el mercado de objetivo por medio de una intención de asistencia a la conferencia “Marketing experiencial aplicada al sector turismo”. Esta intención se realizó a través de una encuesta de Google y el link fue enviado por medio de correos electrónicos a los afiliados, gracias a la base de datos permitida por la organización. Para apoyar de manera visual la encuesta, se creó una infografía que mostraba de manera explícita la información de los tópicos a tratar por el conferencista.

También se utilizaron las redes sociales como medio de comunicación para promocionar la conferencia, generar expectativa de asistencia y poder llegar a diferentes personas como responsables del marketing y la comunicación de diferentes empresas, responsables del producto de marca, responsables de la atención y experiencia del cliente, ejecutivos, emprendedores y pymes que quisieran conocer sobre esta temática.

De esta manera se logró consolidar hasta el día 15 de octubre de 2019, la asistencia de 40 personas a la conferencia, en ese momento habían preinscrito 60 personas, que fue el aforo establecido por la junta directiva para realizar la conferencia, dado que a través de su experiencia es el número idóneo para ofrecer una formación de calidad. La conferencia se llevó a cabo el día 29 de octubre del año 2019, gestionada por Cotelco, puesto que se logró validar el interés de los asociados y personas interesadas por capacitarse en esta temática.

En el apéndice L., se encuentra la lista de inscripción de las personas que asistirán a la conferencia, el presupuesto de la conferencia y la infografía realizada para promocionar esta.

4.4.3. Estudio financiero del proyecto escogido por la organización. La propuesta escogida por la organización se encuentra descrita en el apéndice M., el cual especifica la información básica del curso, los objetivos estratégicos, la justificación, el perfil de los asistentes, la infraestructura necesaria para llevarlo a cabo, el perfil de los profesionales del curso, la logística, el contenido del curso, y la evaluación de riesgos.

Para evaluar la viabilidad de la propuesta planteada, se realizó el análisis financiero donde se tuvo en cuenta los ingresos, costos y gastos del proyecto. Además, se realizó una proyección del curso en un horizonte de tiempo de 5 años.

Ingresos: se reciben ingresos a partir de las inscripciones realizadas por los asistentes al curso. Para realizar la proyección de los ingresos del curso, se consideraron las siguientes variables: el valor de la inscripción por persona, la cantidad de asistentes para efectuar de manera oportuna el curso y las veces que se realiza al año. Los valores de las variables anteriormente mencionados se determinaron a partir de las bases de datos de Cotelco para los programas de formación y capacitación que ofrece el área comercial y de proyectos.

- Valor de la inscripción: \$ 380.000, este valor se planteó de acuerdo con los costos que se requieren para poder llevar a cabo el curso y las ganancias establecidas según el criterio de los gerentes, además, se realizó un promedio de las conferencias ofrecidas por la asociación para el año en curso.
- Cantidad mínima de personas para que se realice el curso: 30
- Veces que se realiza al año: 1

- Duración del curso: 24 horas

A continuación, se presenta las proyecciones de los ingresos del “Curso de formación en marketing experiencial desde la perspectiva de la innovación”. Los incrementos anuales se establecieron utilizando los valores de la inflación publicados por Bancolombia.

	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación	3,20%	3,25%	3,09%	3%	3%
Valor de la inscripción por persona	380.000	392.350	404.473	416607	429106
Cursos al año	1	1	1	1	1
Cantidad de asistentes	30	30	30	30	30
Total, ingresos	11.140.000	11.770.500	12.134.190	12.498.210	12.873.180

Figura 24 Ingresos

Inversión inicial: la primera fase a considerar para la realización del curso es el desarrollo del contenido de cada uno de los módulos, para ello se requieren 5 horas de tiempo del profesional líder y 5 horas de un profesional de apoyo, siendo un total de 20 horas para cada uno de ellos. La construcción de los módulos se realizará con profesionales del programa de Administración Turística y Hotelera de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, considerados como personal idóneo para el desarrollo de los módulos y realización de curso.

	Valor hora
Profesional	150.000
Profesional de apoyo	10.500
Inversión inicial	3.210.000

Figura 25 Inversión inicial

Costos y gastos: es la inversión de dinero que se debe realizar para la ejecución de la propuesta.

La estimación de los valores establecidos para los costos y gastos se elaboraron a partir de la base de datos de la organización para temas de logística de los programas de formación y capacitación. A continuación, se presentan las proyecciones de los costos y gastos determinados para la realización del curso.

	Valor unitario	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación		3,20%	3,25%	3,09%	3%	3%
Profesional en el tema a tratar	150.000/h	3.715.200	3.835.944	3.954.475	4.073.109	4.195.302
Auxiliar de apoyo (2)	3.900/h	193.190	199.469	205.632	211.802	218.155
Certificados del curso	6.000	185.760	191.797	197.723	203.655	209.765
Papelería y publicidad específica del curso		154.800	159.831	164.770	169.712	174.804
Material del programa de formación	10.000/cu	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Servicio de catering		963.475	994.788	1.025.527	1.056.293	1.087.982
Imprevistos		309.200	319.662	329.539	339.426	349.699
Salón de conferencias	250000/día	1.032.000	1.065.540	1.098.465	1.131.419	1.165.361
Limpieza y mantenimiento	35000/día	144.480	144.550	144.326	144.200	144.200
Total, costos y gastos		6.998.105	7.211.581	7.420.457	7.629.616	7.845.268

Figura 26 Costos y gastos

- La capacidad del salón de conferencias es para 70 personas y su costo de alquiler incluye: computador, planta de sonido, proyector de video-Bem, sillas, escritorios y tablero. El curso se desarrollará en la sala de capacitaciones de Cotelco capítulo Santander

- La duración del curso es de 4 días, una sesión por día y cada una de estas tiene una duración de 6 horas.
- El servicio de catering incluye: los refrigerios para el profesional, los auxiliares de apoyo y los 40 participantes del curso, una estación de agua y café, un camarero.
- El curso se realizará en alianza con la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) que será la encargada de certificar a las personas asistentes.
- El material del programa de formación incluye: una libreta, un esfero, fotocopias de los talleres y material de apoyo en general.

Flujo de caja: hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. A continuación, se hacen las proyecciones del flujo de caja para el desarrollo de la propuesta planteada.

$$\text{Flujo de caja} = \text{total ingresos} - (\text{inversión inicial} + \text{total costos y gastos})$$

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja	-(3.210.000)	4.141.895	4.558.919	4.717.733	4.868.594	5.027.912

Figura 27 Flujo de caja

Para calcular la rentabilidad esperada del proyecto en función del riesgo sistemático se consideró pertinente utilizar el modelo de valoración de activos financieros (CAMP), que es una representación teórica del comportamiento de los mercados financieros.

$$\text{CAMP} = R_f + B * (R_m - R_f)$$

Siendo:

- R_f : rentabilidad de un activo que no ofrece riesgo, este valor se tomó considerando los TES y el COLCAP (5.54%)

- R_m : rentabilidad del mercado, este valor se tomó considerando los TES y el COLCAP (7.97%).
- $(R_m - R_f)$: prima de riesgo del mercado
- Beta: coeficiente de variabilidad del rendimiento de los recursos propios de la organización respecto al rendimiento de los recursos propios del mercado. Para el cálculo en este proyecto el beta que se considero fue el de la educación dado que es un programa de formación (1.28)

$$\text{CAMP} = (5.54\%) + ((7.97\%) - (5.54\%)) * 1.28 = 8.65\%$$

Valor presente neto: a través del cálculo del VPN se evaluó la propuesta planteada, se determinó que el valor de la inversión incremento y la propuesta es viable en la proyección del tiempo establecido.

$$\text{VPN} = \$ 14.953.677$$

Tasa interna de retorno: por medio del cálculo de la TIR se midió la viabilidad del proyecto y se concluyó que es viable llevar a cabo la propuesta dado de la TIR es mayor que el CAMP o dicho de otra manera, es mayor que la tasa de oportunidad considerada.

$$\text{TIR} = 134\%$$

Márgenes de utilidad: corresponde al porcentaje de los ingresos destinados como ganancia a la organización.

	2020	2021	2022	2023	2024
Margen de utilidad	37,18%	38,73%	38,85%	38,95%	39,06%

Figura 28 Márgenes de utilidad

5. Conclusiones

En el análisis del contexto organizativo se observó que el área comercial y de proyectos cuenta con la capacidad de aprendizaje y formación, las cuales les permite ofrecer procesos de formación adecuados y una atención personalizada para resolver problemáticas concretas de sus asociados. Asimismo, dicha área posee la capacidad para generar redes de cooperación, posibilitándole promover, difundir y promocionar los establecimientos asociados, conseguir nuevos contratos de colaboración y participar activamente en los eventos, ferias y proyectos que impulsan el turismo en la región. Igualmente, se evidenció que existe la capacidad gerencial, caracterizada por una distribución de poder equitativa para supervisar y controlar los procesos de la organización de manera oportuna.

El análisis de tendencias permitió conocer la dinámica del sector turismo en el contexto global, logrando identificar tres grandes líneas, integrando de esta manera los tópicos encontrados en la investigación. La primera línea se definió como innovaciones en la industria turística adaptadas al consumidor, la segunda línea, tendencias tecnológicas y, por último, tendencias en la experiencia del usuario. Además, según la perspectiva de los gerentes que conforman la junta directa de Cotelco y su experiencia trabajando en el sector turismo y de la hospitalidad en Santander, se validaron las tendencias con la intención de encaminarlas según la estrategia de la región Santandereana, identificando tendencias como: las sinergias culturales del turismo, la exploración de la riqueza natural, el interés de los turistas por mantener y mejorar la salud, el diseño de nuevas experiencias, el turismo MICE, el turismo mochilero y el turismo accesible para la inclusión de

nuevos mercados. También, en la búsqueda de información, se identificaron los comportamientos turísticos globales que serán útiles para la creación de nuevos servicios turísticos que respondan a las necesidades de actuales y nuevos perfiles.

El Design Thinking es una metodología que ofrece soluciones creativas y prácticas para diversos problemas, proporcionando un marco para comprender e implementar la innovación, logrando contribuir al crecimiento de las organizaciones y generar un valor agregado a los consumidores. Por consiguiente, para el Diseño del Plan de Innovación de Cotelco se tuvo en cuenta esta metodología, transversal a todas las fases del proyecto, fomentando la confianza creativa y colaborativa.

Por medio de la identificación de las oportunidades de innovación se plantearon tres plataformas de crecimiento, las cuales permitirán al área objeto de estudio, tener una visión de futuro:

La primera plataforma llamada “*Estrategia de Marca Ciudad*”, responde al objetivo de disminuir la estacionalidad del destino, equilibrando la demanda en todas las temporadas a través de la reactivación del turismo MICE en la ciudad, destacando que Bucaramanga posee un gran potencial para desarrollarse como un destino de eventos y convenciones, contribuyendo así de manera activa en el desarrollo de la marca-ciudad; el perfil de los visitantes de este tipo de turismo gasta más dinero que un viajero promedio, aportando en la dinamización económica de la ciudad y aumentando la ocupación hotelera en el destino. Sin embargo, Bucaramanga no ha desarrollado una estrategia efectiva para la creación y captación de eventos. Por lo tanto, las iniciativas y proyectos estratégicos que se identificaron en esta plataforma de crecimiento buscan contribuir por medio de Cotelco al desarrollo de la marca ciudad y su visualización dando respuesta a las necesidades de los afiliados a Cotelco.

La segunda plataforma “*Cultura de Experimentación Turística*”, está encaminada a dar respuesta a las necesidades y al comportamiento del turista actual que se caracteriza por buscar nuevas opciones, más allá de las grandes ciudades y atractivos turísticos. En este sentido, se abren grandes oportunidades para los destinos turísticos emergentes de la región Santandereana, donde los lugares se caracterizan por conservar su identidad e idiosincrasia, plasmada en diferentes aspectos relacionados con su patrimonio cultura y/o natural y cualquier otra manifestación que dé cuenta de su identidad local y pueda volverse un atractivo para los turistas que buscan experiencias auténticas. De este modo, para que Santander y específicamente Bucaramanga puede ser relevantes entre la gran diversidad de lugares que existen, debe innovar y utilizar herramientas creativas que le permitan el desarrollo de productos y servicios turísticos novedosos en la región. En efecto, las iniciativas y/o proyectos estratégicos de esta plataforma permitirá la transformación de los servicios y productos que se ofrecen en la ciudad, brindando oportunidades como conocer las expectativas de sus clientes, antes de la competencia para ser disruptivos en la industria y captar la atención del usuario.

La tercera plataforma “Gestión del marketing y estrategia digital”, posibilitará a los asociados de Cotelco ser más relevantes en el contexto turístico a través de iniciativas y/o proyectos de formación y capacitación sobre estrategias, herramientas y prácticas de vanguardia referentes al marketing turístico, que se pueden adaptar a los modelos de negocio con el propósito de dar respuesta a la gestión del turismo actual, el cual requiere una atención más personalizada. dado los cambios de los valores de los consumidores, los estilos de vida y los cambios demográficos,

Se llevó a cabo uno de los proyectos propuestos en la plataforma “Estrategia de marca ciudad”, llamado Mapeo de eventos en el contexto global que sirvió como fuente de inspiración para la creación del portafolio de eventos, en el cual los hallazgos de la investigación se categorizaron en:

los eventos realizados en el contexto global donde se revisaron las ciudades que se caracterizan por el turismo MICE, los eventos más innovadores y con mayor impacto, los eventos realizados en Bucaramanga con el propósito de conocer las propuestas que se estaban desarrollando en la ciudad, donde posteriormente se filtraron los eventos que se podían adaptar y se generaron nuevas propuestas, que fueron validadas por la junta directiva donde se priorizaron las iniciativas que sirvieron como insumos, los cuales fueron el Encuentro Nacional de Medicina Ancestral, Festival del Retorno, Mercado de Diseño, Hotel Tapa Tour, I Festival del Plectro Bucaramanga, Feria de Falleros Nacionales, Bucaramanga Hotel Week y Arte Accesible. De manera simultánea, se realizó la caracterización del perfil en Santander con la finalidad de conocer las motivaciones y gustos de los turistas, donde se llevó a cabo la revisión de fuentes de información secundaria como Situr.

Plan de innovación es un proceso de generación de ideas y la identificación de oportunidades de innovación en el contexto global e interno para el diseño de nuevos productos y servicios, en Cotelco se llevó a cabo el proceso a través de los diálogos generados de las interacciones, las inmersiones y las investigaciones que se realizaron para conocer las tendencias y prácticas de referencias establecidas a partir del análisis de contenido web en organizaciones innovadoras y referentes en el sector turismo y hospitalidad, permitiendo identificar oportunidades de crecimiento para la organización. En este sentido, el Diseño del Plan de Innovación para el área comercial y de proyectos de COTELCO, está encaminado en la integración, fortalecimiento, representación y capacitación de la industria hotelera y turística, alineándose con el Plan de Competitividad de Santander 2018 -2032, el cual tiene como visión posicionar a Santander como uno de los principales atractivos turísticos de Colombia (Comisión regional de competitividad, 2018).

6. Recomendaciones

A partir de los diferentes diagnósticos realizados en el área comercial y de proyectos, se evidenció que existen factores que son necesarios fortalecer en la cultura de innovación. Se identificó que en la junta no se generan ideas a través de diversas fuentes de información externas, lo que les impide llegar al mercado de manera oportuna y con ideas prometedoras, por ello es importante que el área gestione planes de acción para poder desarrollar procesos de innovación de manera efectiva, dado que los esfuerzos por innovar en Cotelco se dan individualmente y no de manera conjunta. En este sentido, para el oportuno desarrollo de los procesos de innovación, se recomienda mantener una constante identificación de oportunidades e ideas que generen valor y estén bien formuladas, alineándolas con los objetivos estratégicos de la organización.

Dada las inmersiones en el área, se identificó que los gerentes tienen una postura adversa respecto a los temas de avances tecnológicos aplicados a la industria de la hospitalidad y el turismo, bajo el argumento de que en la región es muy difícil adaptar estos avances por requerimientos altos en términos de inversiones. Asimismo, los participantes de la junta no tienen claridad de los beneficios que podría generar la participación de Cotelco en la dinámica digital, posibilitándoles mayor visibilidad. Por esta razón, para que aumente la llegada de turistas internacionales, deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar capacidades para empezar a incursionar en las tendencias tecnológicas.

Se recomienda, además, optar por certificaciones, por parte de Cotelco, en temas como la gestión y administración de riesgo de acuerdo con los estándares internacionales, para así ofrecer

servicios de calidad, dado que la oferta turística en la dinámica del contexto global va acorde con los requerimientos de un mercado en específico en el que se quiere actuar.

Se sugiere trabajar en la incorporación de nuevas herramientas como los “clubes de producto” para la gestión y planificación de la oferta turística. Esta es una de las herramientas que utilizan los destinos para tener éxito, donde un grupo de empresas y entidades se organizan bajo un marco de colaboración público-privado, con el propósito de trabajar de manera conjunta y organizada en el desarrollo de un segmento específico de mercado entorno a nuevos productos o también, aumentar el valor de los productos existentes.

Referencias Bibliográficas

- ACCOR. (2017). ACCOR. Obtenido de Innovación abierta: <https://group.accor.com/en/innovation/collective-intelligence/open-innovation>
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 31(134), 100-110.
- Aldebert, B., Dang, R., & Longhi, C. (2011). "Innovation in the tourism industry: the case of tourism@". *TourismManagement*, 32(5), 1204-1213.
- Alford, P., & Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2396-2416.
- Alvarez S., A., Rego V., G., Leira L., J., Gomis R., A., C., R. E., & Andrade, M. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio. *Revista de ocio y turismo*(1), 19-50.
- Amadeus. (2018). *Amadeus for Startups*. Obtenido de La ventaja de Amadeus: La ventaja de Amadeus
- Amador, F. (7 de Septiembre de 2018). *GFT*. Obtenido de ¿Qué son las tecnologías exponenciales?: <https://blog.gft.com/es/2018/09/07/que-son-las-tecnologias-exponenciales/>
- Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of cleaner production*, 171, 1300-1311.
- Anthony, S., Duncan, D., & Siren, P. (2014). Build an innovation engine in 90 days. *Harvard business review*, 92(12), 60-68. Recuperado el 2018

Aulet, B. (2017). *Disciplined Entrepreneurship Workbook*. John Wiley & Sons.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.

Baden-Fuller, C., & Pitt, M. (1996). *Strategic innovation: An international casebook on strategic management*. London: Routledge.

BBC News mundo. (5 de Diciembre de 2018). *BBC*. Obtenido de El ranking de las ciudades más visitadas de 2018 (y en qué puesto quedaron las de América Latina): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46458772>

Björneborn, L., & Ingwersen, P. (2004). Towards a basic framework for webometrics. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(14), 1216-1127.

Bonilla, H., Cabanzo, F., Delgado, T., & Salgar, O. H. (6 de diciembre de 2018). Apuntes sobre el debate académico en Colombia en el proceso de reconocimiento gubernamental de la creación como práctica de generación de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación. *Cuadernos de Música, Artes Visuales y Artes Escénicas*, 13(1), 281-294. Obtenido de Cuadernos de Música, Artes Visuales y Artes Escénicas.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43.

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cajal , M. (21 de febrero de 2018). *Turismo 2.0 maketing y redes sociales* . Obtenido de 10+1 grandes tendencias de marketing digital en el sector turismo que no debes ignorar : <https://www.mabelcajal.com/2018/02/tendencias-marketing-digital-turismo.html/>
- Camison, C. (2005). On how to measure managerial and organizational capabilities: multi-item models for measuring distinctive competences. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 3(1), 27- 48.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism management*, 33(4), 776-789.
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398.
- Carvalho, L. (2011). *Market structures, strategy and innovation in services A study applied to the tourism sector*. University of Evora, CEFAGE-UE., Portugal.
- Castellanos, F., Fúquene, A., & Ramírez, D. (2011). *Análisis de tendencias de la información hacia la innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Castellanos, Ó. F., Fúquene, A. M., Fonseca, S. L., Ramírez, D. C., Jiménez, C. N., Torres, L. M., & León, A. M. (2008). *Retos y nuevos enfoques en la gestión de la tecnología y del conocimiento*. Facultad de Ingeniería Universidad Nacional de Colombia.
- Castillejos Donaire, Á. (2016). Integración de Design Thinking en herramientas aplicadas a Lean Manufacturing. *Escuela técnica superior de ingenieros industriales Universidad politécnica de Madrid* .
- Comisión regional de competitividad. (2018). *Plan regional de competitividad (PRC) de Santander*. Bucaramanga .
- Delgado, A., Vargas, E. E., Montes, J. M., & Rodriguez, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*, 12(4), 1088-1155.

- Dess, G., & Picken, J. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Domenget, B. (2019). *Top trends in hospitality for 2019*. sommet education. Obtenido de <http://www.sommet-education.com/wp-content/uploads/Sommet-Education-Top-Hospitality-Trends-2019.pdf>
- Energy Aid Lab. (21 de mayo de 2018). *Innovación en servicios para el sector turístico*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=J4X9Jpmbkzw&t=401s&fbclid=IwAR1WlmNBpVnDOq0Qc1JnrDvBt0zrN57cFDtehEfOCQILG1gpIa-Fxil6rqq>
- Estrada, S., & Heijs, J. (2005). Comportamiento innovador y competitividad: factores explicativos de la conducta exportadora en México. El caso de Guanajuato. *Problemas del desarrollo*, 143(36), 113-143.
- Fleming, L., & Sorenson, O. (2004). Science as a map in technological search. *Strategic Management Journal*, 25(89), 909-928.
- Fraj, E. M., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Gascón, J. F., & Fábregas, F. D. (2010). Tendencias y fenómenos tecnológicos: Insights como técnica para aprender del pasado. Telecomunicaciones en España 1995-2006. *Enl@ ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 7(1), 97-119.
- Giorgio, A., & LLantada, J. (2019). *Estudio sectorial e informe de tendencias en la indsutrial del turismo* . WAM.
- Global innovation Managment institute. (2013). *Gestión de la Innovación*. Cambridge, USA: IMBOK .

- Global Strategy Group. (2016). creating growth platforms: working to deliver sustainable long-term revenue growth. *KPMG International*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/creating-growth-platforms.pdf>
- Gobernación de Santander. (2014-2018). *Plan de desarrollo departamental*. Santander: Gobernación de santander. Obtenido de http://www.santander.gov.co/images/cooperacion/plan_de_desarrollo.pdf
- Gómez, R. M., González, F., & Iglesias, M. (2005). *La banca por Internet en España. Aplicación del Índice de Evaluación Web (IEW)*. Información Comercial Española. España: Boletín Económico De ICE.
- González-Mendoza, J. F.-V. (2016). Cadena de Valor Turismo de Salud del Área Metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, 21(1), 28-44.
- Govindarajan, V. (2016). The three-box solution: A strategy for leading innovation. *Harvard Business Review Press*.
- Guisado, M., & Guisado, M. S. (2011). Technological determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: An analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), 580–593.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource- based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hjalager, A. (2005). Innovation in tourism from a welfare state perspective. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(1), 46-62.
- Hjalager, A. (2015). 100 Innovations that transformed tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3-21.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, (23)5, 465-474. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517702000134>

- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517709001691>
- Hosteltur . (9 de Enero de 2019). *hosteltur* . Obtenido de cinco tendencias de marketing online que se impone para el 2019: https://www.hosteltur.com/125841_cinco-tendencias-de-marketing-online-que-se-imponen-para-2019.html
- HOTEL LAB EUROSTARS. (2018). *HOTEL LAB EUROSTARS*. Recuperado el 31 de Marzo de 2019, de hotel lab: <http://www.eurostarshotellab.com/>
- Hsu, A. Y. (2016). In-destination tour products and the disrupted tourism industry: Progress and prospects. *Information Technology & Tourism*, 16(4), 413–433. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s40558-016-0067-y>
- Hu, M. L., Horng, J. S., & Sun, Y. H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50.
- IAG. (18 de Marzo de 2019). *Hangar 51*. Obtenido de INTERNATIONAL AIRLINES GROUP: <https://www.hangar51.com/>
- Idoeta, C. M., Pérez, M. S., & de la Paz, R. C. (2008). Análisis web de las compañías de telefonía móvil en España. In *Estableciendo puentes en una economía global*, 23.
- INNOQUOTIENT. (2018). *INNOQUOTIENT*. Recuperado el 06 de 05 de 2019, de innovation starts here: <https://www.innoquotient.com/es/indices-iq/>
- Instituto de ingeniería de conocimiento . (4 de Enero de 2017). *Instituto de ingeniería de conocimiento* . Obtenido de 5 beneficios de Big Data para el sector turismo : http://www.iic.uam.es/digital/5-beneficios-big-data-sector-turismo/?fbclid=IwAR35AG1HvOJD6YuzovV6tKCS77MyQ_ojIliZE0gNxzQNKH2ygx74jvKxw-Y
- Jara Ulloa, C. V., Castillo, V., & Finette, M. (2018). *Influencia de los juegos tradicionales en la mejora de la expresión oral en estudiantes de tres años de edad de educación básica regular, Santiago de Chuco, 2017*. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.

- Kemp, S. (24 de Enero de 2017). *We are social*. Obtenido de Digital in 2017:Global overview: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- Klaus, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*.
- Klein, P. (8 de octubre de 2018). *WAM Global growth agents*. Obtenido de Gran canaria: el inbound marketing como multiplicador de leads en el turismo: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/conclusiones-del-overbooking-gran-canaria-el-inbound-marketing-como-multiplicador-de-leads-en-el-turismo.html?fbclid=IwAR1TscVYQONz91yVjs3f5ZbL7pM8Ma-VINKQctNgJGRss-VNRCJXLzk73co>
- Kostek, A. (16 de Junio de 2017). *Neirbi analytics* . Obtenido de Enticing the Millennial Generation to Book your Hotel: <http://www.neirbi.com/blog/hotel-trends-marketing-millennials/>
- Kozioł, L., Wojtowicz, A., & Karaś, A. (2017). The Concept of the Innovative Tourism Enterprises Assessment Capability. In *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy*, 159-172.
- Kumar, V. (2004). Innovation Planning Toolkit. *FUTUREGROUND International Conference* (págs. 17-21). Melbourne: Institute of Design.
- Kutschera, S. (2019). *Informe de tendencias turística*. Reino unido : Trekk Soft.
- Laurie, D. L., Doz, Y. L., & Sheer, C. P. (2006). Creating new growth platforms. *harvard business review*, 84(5), 80-90.
- Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005 to 2007. *Journal of travel & tourism marketing*, 26(5), 599-623. Obtenido de <http://www.business-in-asia.net/>
- Li, C., & Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1114.

- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*, 42(2), 40-45. Obtenido de Strategy & leadership.
- Itemind. (2015). Creative problem solving with SCAMPER. *creative commons*. Obtenido de <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/igo/>
- Manpowergroup. (2019). *Manpowergroup*. Obtenido de Tendencias del mundo del empleo: <http://www.manpowergroup.es/Tendencias-mundo-trabajo>
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, 31(9), 459–475.
- Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.
- Massachusetts Institute of Technology. (2016). *MIT CENTER FOR COLLECTIVE INTELLIGENCE*. Obtenido de MIT: <https://cci.mit.edu/about/>
- McMillan, S. J. (2000). The microscope and the moving target: The challenge of applying content analysis to the World Wide Web. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 77(1), 80-98. Obtenido de Journalism & Mass Communication Quarterly.
- MINCIT. (12 de 06 de 2018). Recuperado el 10 de 08 de 2018, de ministerio de comercio, industria y turismo: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/40837/la_llegada_de_visitantes_extranjeros_a_colombia_aumento_321_en_mayo
- Muñoz, d. A., L., A., & Sánchez, S. G. (2015). Destinos turísticos inteligentes. *Economía industrial*, 395, 61-69.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.

- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Nocito, M., Gottinguer, S., & López, B. (Febrero de 2017). *PROGRAMA EXCELLENCE 2016-2017*. Recuperado el 21 de 02 de 2019, de LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING TRADICIONAL AL DE INFLUENCIA: LOS INFLUENCERS: https://www.unav.edu/documents/4889803/13079787/62_Orvalle+-+La+evoluci%C3%B3n+del+Marketing+tradicional+al+de+influencia+Los+influencers.pdf/5d9ee093-ff02-1d1a-c20f-714e021e9c5d
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2013). 'Mode 2'revisited: The new production of knowledge-Introduction. *Springer*, 179-194.
- Nueno, P. (1998). La capacidad innovadora de las empresas. *Economía Industrial*, 324, 55-58.
- Osorio, J., & Gallego, F. J. (2008). innovación del turismo. *Innovar*, Vol.18(31), 151-152. Obtenido de Innovar vol.8 n.31 .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. (J. Wiley, & S., Edits.)
- Pongsathornwiwat, A., Jeenanunta, C., Huynh, V. N., & Udomvitid, K. (2019). How collaborative routines improve dynamic innovation capability and performance in tourism industry? A path-dependent learning model. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(4), 281-295.
- Procolombia. (2018). *Turismo extranjero en colombia*. Migración Colombia, cifras por residencia. Procolombia.
- Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). *MIT*. Recuperado el 30 de 04 de 2019, de How innovative is your company's culture?: http://aproaingenieria.com/intranet/uploads/mit_-_how-innovative-is-your-companys-culture_copy.pdf
- Reporte lobby. (30 de octubre de 2018). *Reporte lobby*. Obtenido de 8 tendencias del turismo para el 2019 según Booking.com: <https://www.reportelobby.com/2018/10/-tendencias-turismo-2019-reportelobby.html>

- Rodríguez, A., & Rodríguez, S. (18 de Julio de 2018). Impacto de las TIC en el turismo: Caso colombiano. *Cuadernos de Turismo*, 41, 399-418. Obtenido de IMPACTO DE LAS TIC EN EL TURISMO:: <http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2158/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=4da394a4-e585-413a-a8fe-1dbe50d27ec1%40sdc-v-sessmgr06>
- Roumpati, E. (2018). Innovative strategies / modern trends and challenges in the tourism sector: an exploratory approach. (*Master Thesis*). University of Piraeus, Piraeus, Grecia.
- Ruiz, T. C., & Miki, A. F. (2019). Competitividad y Innovación: Teoría Versus Práctica en la Medida de Competitividad Turística. *El Periplo Sustentable*, 36, 134-156.
- Sáez, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (s.f.). *Innovación tecnológica en las empresas*. Universidad Politécnica de Madrid, 2003, España.
- Santander, A. h. (2018). Metropolitano corazón administrativo del departamento . *Turismo por Santander (Colombia)* , 80.
- Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: Perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 11(3), 163–175.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit Interest, and the Business Cycle. *Transaction Publishers*, 244.
- Serrat, O. (2017). *The SCAMPER technique*. In *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer.
- sharp, p. (2011). *The Third Revolution: The Convergence of the Life Sciences, Physical Science and engineering*. Washington : MIT Press.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism management*, 30(3), 325-335.
- Silver, k. (29 de junio de 2017). *Six ways hotels are targeting the millennial market (and benefiting us all)*. Obtenido de The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/lifestyle/travel/six-ways-hotels-are-targeting-the->

millennial-market-and-benefiting-us-all/2017/06/29/244c0646-5852-11e7-a204-ad706461fa4f_story.html?noredirect=on&utm_term=.1ae8bad6c341

Steinbeck, R. (2011). Building creative competence in globally distributed courses through design thinking. *Revista Comunicar*, 19(37), 27-34. Obtenido de University of Potsdam.

Tejeiro Koller, M. R. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible capital*, 10(3), 467-504.

Thiel, P. A., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Broadway Business.

Trajkovska, B. (15 de febrero de 2019). *Eu-Startups summit*. Obtenido de Amsterdam's startup ecosystem at a glance: <http://marriott-hotels.marriott.com/es-LA/pagina-de-inicio-edicion-sobre-conectividad>

Trinchini, L., & Spyriadis, T. (2019). Towards Smart Creative Tourism. In *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability*, 451-465 .

Tsaur, S. H., Yen, C. H., & Yan, Y. T. (2016). Destination brand identity: scale development and validation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(12), 1310-1323. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10941665.2016.1156003>

vargas , & Castellano. (2005). Vigilancia como herramienta de innovación y desarrollo tecnológico: Caso de aplicación, sector de empaques plásticos flexibles. *Revista Ingeniería e Investigación, Universidad Nacional de Colombia*, 32-41.

Wagner, C., Roessner, J., Bobb, K., Klein, J., Boyack, K., Keyton, J., & Börner, K. (2011). Approaches to understanding and measuring interdisciplinary scientific research (IDR): A review of the literature. *Journal of informetrics*, 5(1), 14-26.

We are marketing global. (2017). *We are marketing global growth agents*. Obtenido de Ya se puede escuchar música en el espacio: <https://www.wearemarketing.com/es/estudios/tendencias-turismo-mundial/turismo-experiencial.html>

- Weiermair, K. (January de 2004). Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism. *In Innovations in tourism UNWTO conference*.
- Yamada, M. (24 de Febrero de 2019). *The japantime*. Obtenido de Japan's hotels design new experiences: <https://www.japantimes.co.jp/life/2019/02/24/style/japans-hotels-design-new-experiences/#.XKN1NJhKjIW>
- Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism management*, 28(2), 530-543.
- Zach, F. (2016). Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and communication. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(3), 271-290.
- Ρουμπάτη, Ε. (2018). Καινοτομικές στρατηγικές/σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στον τομέα του τουρισμού: μια διερευνητική προσέγγιση. *Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Obtenido de <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/11665>