

Cambios en la gestión de las pymes hoteleras de Bogotá: un reto en la gestión para su internacionalización*

Changes in the management of hotel SMEs in Bogotá: a management challenge for their internationalization

Mudanças na gestão de PMEs hoteleiras em Bogotá: um desafio na gestão para sua internacionalização

Recibido: 9 de marzo de 2018

Revisado: 1 de abril de 2018

Aceptado: 8 de junio de 2018

*Rafael Cogollos Pérez***

Uniminuto

*John Helbert Pedraza Malo****

Uniminuto

*Yolanda Bermúdez Sánchez*****

Uniminuto

* Artículo de resultado de investigación. Citar como: Cogollos, R, Pedraza, J y Bermúdez, Y. (2018). Cambios en la gestión de las pymes hoteleras de Bogotá: un reto en la gestión para su internacionalización. SIGNOS, 10(2), 87-101. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.05>

** Candidato a doctor en Administración, maestría en Administración de Empresas, especialista en Soluciones Telemáticas. Ingeniero informático. Grupo de investigación: Gepades, línea Organizaciones. Docente investigador. Facultad de Ciencias Empresariales, Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto, Colombia. Correos electrónicos: jcogollos@uniminuto.edu – rafael.cogollos@gmail.com

*** Maestría en Administración de Negocios, Masters in Marketing, Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras. Grupo de investigación: Gepades, línea Organizaciones y Mercadeo. Docente investigador. Facultad de Ciencias Empresariales, Programa de Tecnología en Gestión de Mercadeo. Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto. Correos electrónicos: Johnh.pedraza@uniminuto.edu – johnhpedrazam@gmail.com

**** Ph. D. en Dirección de Empresas, especialista en Mercadeo Agroindustrial, economista. Grupo de investigación: Gepades, línea Organizaciones. Docente investigadora. Facultad de Ciencias Empresariales, Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto, Colombia. Correos electrónicos: ybermudez@uniminuto.edu – besacol@hotmail.com

RESUMEN

Al conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en la ciudad de Bogotá, y el aporte de algunas investigaciones realizadas por académicos nacionales y extranjeros y de universidades como el Externado de Colombia y EAFIT, se pudieron identificar los principales problemas que aquejan a este tipo de empresas, dentro de los que se resaltan la falta de liderazgo de sus dueños o administradores y la reducida proyección a corto o mediano plazo, lo que se ve reflejado en procesos administrativos tradicionales de cada una de las áreas, o incluso la no claridad en su operatividad, al punto que muchas de estas empresas no operan con un plan estratégico propio, acorde a sus perspectivas de desarrollo. El objetivo de este artículo es proponer mejoras en la gestión de las pequeñas y medianas empresas de turismo del sector hotelero de Bogotá. Se realizó un estudio de campo, con encuestas en línea y de forma física a 71 hoteles, de 245 pymes hoteleras definidas por el método probabilístico simple. Se concluye que una empresa interesada en expandirse a mercados internacionales busca optimizar recursos, reducir costos y mejorar la productividad a través de su gestión empresarial. Las pymes hoteleras se convierten en la base para que las empresas objeto de estudio enfoquen su gestión desde el desarrollo competitivo y de mejora continua.

Palabras clave: pymes, gestión, sostenibilidad, competitividad e internacionalización.

ABSTRACT

By knowing the reality of small and medium enterprises of the hotel sector in the city of Bogotá and the contribution of other research conducted by academics from universities such as Externado de Colombia, EAFIT and national and foreign academics, it was

possible to identify the main problems that afflict this type of enterprises, among which is highlighted: the lack of leadership of their owners and/or managers, reduced projection in the short or medium term, that is reflected in traditional administrative processes of each of the areas, or even lack of clarity in their operation, to the point that many of these companies do not operate with their own strategic plan, in line with their development prospects. The objective of this article is to propose improvements in the management of small and medium-sized tourism companies of the hotel sector in Bogotá. A field study was carried out, with online and physical surveys to 71 hotels, of 245 hotel SMEs defined by the simple probabilistic method. It is concluded that a company interested in expanding to international markets seeks to optimize resources, reduce costs and improve productivity through its business management. The hotel SMEs become the basis so that the companies under study focus their management from competitive development and continuous improvement.

Keywords: SMEs, management, sustainability, competitiveness and internationalization.

RESUMO

Ao conhecer a realidade das pequenas e médias empresas do sector hoteleiro na cidade de Bogotá e a contribuição de outras pesquisas realizadas por académicos de universidades tais como Externado de Colombia, EAFIT e académicos nacionais e estrangeiros, foram capazes de identificar os principais problemas que enfrentam este tipo de empresas, dentre das quais se destacam: a falta de liderança de seus proprietários e / ou administradores, redução da projeção no curto ou médio prazo, o que se reflete nos processos administrativos tradicionais de cada uma das áreas, o incluso a falta de clareza em sua operatividade, a tal ponto que

muitas dessas empresas não operam com seu próprio planejamento estratégico, de acordo com suas perspectivas de desenvolvimento. O objetivo deste artigo é propor melhorias na gestão de pequenas e médias empresas de turismo do setor hoteleiro de Bogotá. Foi realizado um estudo de campo, com levantamentos on-line e físicos para 71 hotéis, de 245 PMEs hoteleiras, definidos pelo método probabilístico simples. Conclui-se que uma empresa interessada em expandir para mercados internacionais busca a perfeição recursos, reduzir custos e melhorar a produtividade por meio de sua gestão empresarial. As PME hoteleiras se tornam na base para as empresas objeto de estudo enfocuem sua gestão desde o desenvolvimento competitivo e de melhoria contínua.

Palavras-chave: PME, gestão, sustentabilidade, competitividade e internacionalização.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico en el contexto mundial es un atractivo de mejora para superar la crisis de estancamiento en distintos lugares y así alcanzar su desarrollo socioeconómico. Las pymes tradicionalmente en Bogotá están a cargo de administradores o de sus propietarios, quienes difícilmente evalúan nuevas oportunidades de desarrollo y expansión, lo que permitió abordar las limitaciones de las pymes del sector hotelero al momento en el que surge una dinámica de apertura económica, la cual también emerge de oportunidades para incursionar en otros mercados internacionales, pero que se ven truncadas por falta de experticia y logros administrativos.

Este estudio se realizó a una muestra de 245 hoteles registrado en el Observatorio de Turismo de Bogotá, con una muestra de 71 pymes hoteleras en el trabajo de campo y por el método de selección de la muestra

finita, con variables discretas. Se realizó el trabajo de campo presencial y virtual, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo y acceso a la información permitida por los establecimientos de hospedaje.

Es así que se presenta la propuesta que haría que este tipo de negocio lograra mejorar la oferta de sus servicios con procesos más eficientes, acordes a las necesidades de los clientes internacionales en las áreas: gestión, finanzas, *marketing* y uso de tecnologías de la comunicación y la información – TIC. Las variables analizadas realizadas al grupo de establecimientos de hospedaje, evidencia inconvenientes significativos que serán analizado a lo largo del documento.

Con base en el marco jurídico, la Ley 300 de 1996 (Ley General del Turismo) expedida por el Congreso de la República, ha reglamentado su aprovechamiento mediante el Ministerio de Desarrollo Económico de forma más organizada (Gutiérrez, 2016), estableciendo leyes y fundamentos para la protección del medio ambiente, derechos, deberes y protección al turista que toda entidad debe ofrecer. Además, enumera los diferentes tipos de turismo que se pueden llevar a cabo con responsabilidad social, y los reglamentos para empresas que ofrezcan otros servicios además del hospedaje, como el transporte de pasajeros (Charria, 2016).

METODOLOGÍA

La literatura abarca gran cantidad de recomendaciones y trabajos, producto de investigaciones enfocadas en la gestión administrativa para establecimientos hoteleros, pero muy poca aborda el tema de la gestión estratégica que garantiza la calidad en la aplicación de los servicios de alojamiento. Es por eso que la investigación realizada es de tipo descriptivo dada la necesidad de iniciar la indagación de características particulares del tema en el sector hotelero en las localidades de Bogotá.

Componente del estudio

Las prestadoras de servicio hotelero seleccionadas para este estudio fueron las pymes de alojamiento, tomadas de la base de datos de Cotelco y el Observatorio de Turismo de Bogotá, donde se analizaron:

- Tamaño de las empresas: pymes hoteleras.
- Sector económico: servicio de alojamiento.
- Ubicación: localidades de Bogotá.

Técnica para el levantamiento de la información

La escasa información sobre la gestión estratégica enfocó el proceso a la realización de una investigación de tipo descriptivo exploratorio, en la que se analizaron los criterios y estrategias a aplicar en las áreas básicas de una pyme de alojamiento, de la cual depende su sostenibilidad y competitividad en el mundo global.

Paso a paso

La muestra para la recolección de información primaria tuvo como finalidad conocer la experiencia de los hoteleros de Bogotá; para ello, se utilizó el cálculo numérico para medir variables de investigación. Se pudieron observar y analizar los conceptos, las variables y los objetivos del área de estudio. La investigación se fundamentó en aspectos específicos como gestión, *marketing*, finanzas y tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC, dado que se encuestaron

y entrevistaron líderes de organizaciones privadas relacionadas con el turismo en Bogotá, como Cotelco Bogotá, Observatorio de Turismo de Bogotá y expertos académicos de las universidades, expertos de clústeres y redes, y representantes de entidades y universidades, con el objeto de obtener otras opiniones y puntos de vista diferentes.

A partir de este aspecto, se hace una caracterización de individuos o grupos con el fin de establecer su estructura o comportamiento. De este modo, se pretendió describir el contexto de la gestión hotelera de la ciudad de Bogotá, como así también, analizar las ideas y los conocimientos de los gerentes representantes y dueños de los alojamientos clasificados en las bases de datos como: 1, 2, 3, y 4 estrellas, los cuales hacen parte de los 448 establecimientos de hospedaje y alojamiento de Bogotá, según el censo realizado por el Observatorio de Turismo de Bogotá (2013). Sobre los 245 establecimientos de hospedaje se realizó un cálculo (por el método de muestreo de población finita), arrojando muestra con la fórmula de Murray y Larry (2005) dando como población de estudio 71 establecimientos, con un nivel de confianza del 95 % y error del 5 %. El método de análisis utilizado cualitativo descriptivo, bajo la escala de Likert, en el que se calificaron cada una de las variables numéricas de 1 a 5, siendo 1= Nada importante y 5 = Muy importante, mostró las dificultades que pueden tener estos establecimientos. En la Tabla 1 se resumen las variables analizadas resultado de la encuesta aplicada para su comparación y estudio.

Tabla 1. Áreas y variables aplicadas

Áreas y variables estudiadas	Aportes teóricos (Tabla n.º 14)	ISO 9001	Alto (5-4) Liker	Medio (3) Liker	Bajo (1-2) Liker	N/A
Gestión Principios organizacionales Gerencia y toma de decisiones Talento humano Dirección administrativa	Principios Planeación Planes de contingencia Liderazgo	Medición, análisis y mejoras Mejora continua Seguimiento, acción correctiva y preventiva Auditoría y control	X	X	X	
Marketing Servicio al cliente / Capacidad de carga Valor agregado / Equipamiento / Ubicación / Servicios complementarios	Auditoría y control Análisis de competencia	Seguimiento Satisfacción del cliente Auditoría y control		X	X	
Finanzas Vinculación con programas de apoyo / Reducidas fuentes de financiamiento NIIF / Manejo de ventas en monedas extranjeras	Auditoría y control Análisis externo y financiero	Seguimiento y medición Auditoría y control			X	
TIC Tecnologías fija y móvil / Reservas con uso de tecnologías / Redes (Internet y comercio electrónico) Uso de tecnologías en procesos gerenciales, de auditoría y ventas	Conectividad Auditoría y control	Análisis de datos Seguimiento y medición Mejora continua		X	X	
Internacionalización Demanda de clientes nacionales e internacionales	Competitividad y sostenibilidad	Seguimiento y control				X

Fuente: diseño propio a partir de los parámetros sugeridos en la norma ISO 9001.

Según Jiménez (2007) mencionado por Arroyave (2012), el principal reto al que se enfrentan las pymes es la generación de una capacidad empresarial que les permita operar en forma eficiente y eficaz, para poder cambiar de rumbo en forma ágil cuando las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas así lo ameriten.

RESULTADOS

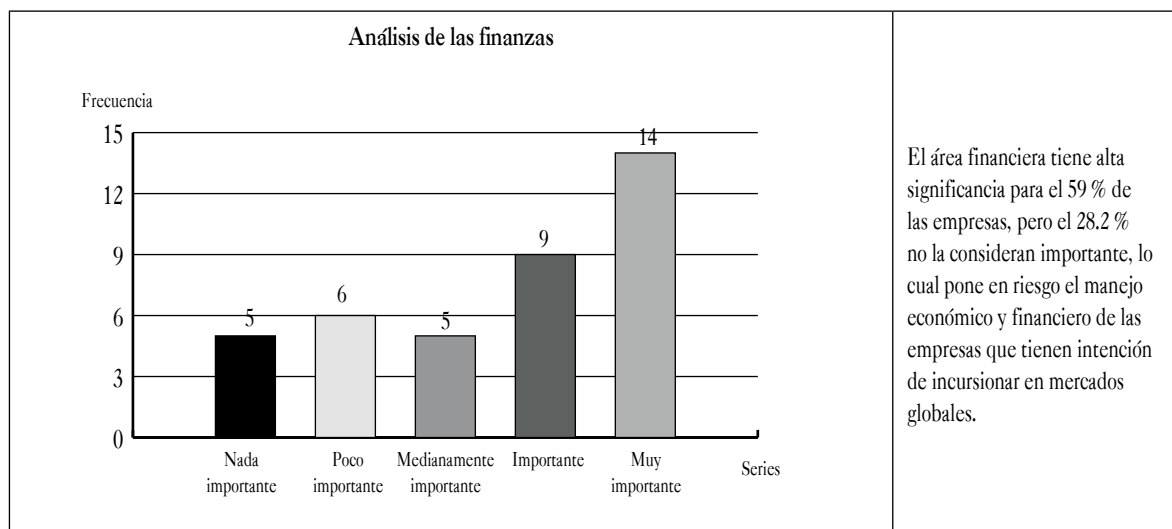
Lograr atender la demanda de clientes nacionales e internacionales como una opción para que los establecimientos de turismo de Bogotá sean competitivos (Duque, 2011), implica promover cambios en su cultura, de una visión restringida a clientes por fidelización

y referidos, a asumir procesos de gestión en los que se logra comprender a los clientes potenciales y espacios de conocimiento permanente, de tal manera que las actividades diarias sean dinámicas y abiertas. Esto se presenta en el caso de las pymes hoteleras de Bogotá, con la modalidad de exportación de servicios denominada consumo en el extranjero, la cual tiene lugar cuando un consumidor se desplaza desde su país para recibir el servicio en otro país (López, Ramos y Torre, 2009) o el que hace un turista local al trasladarse a una de las regiones (Ibáñez y Rodríguez, 2012).

Por tal motivo se han analizado los resultados obtenidos que sirven de apoyo a lo que está sucediendo en las pymes hoteleras de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá, arrojando las siguientes estadísticas:

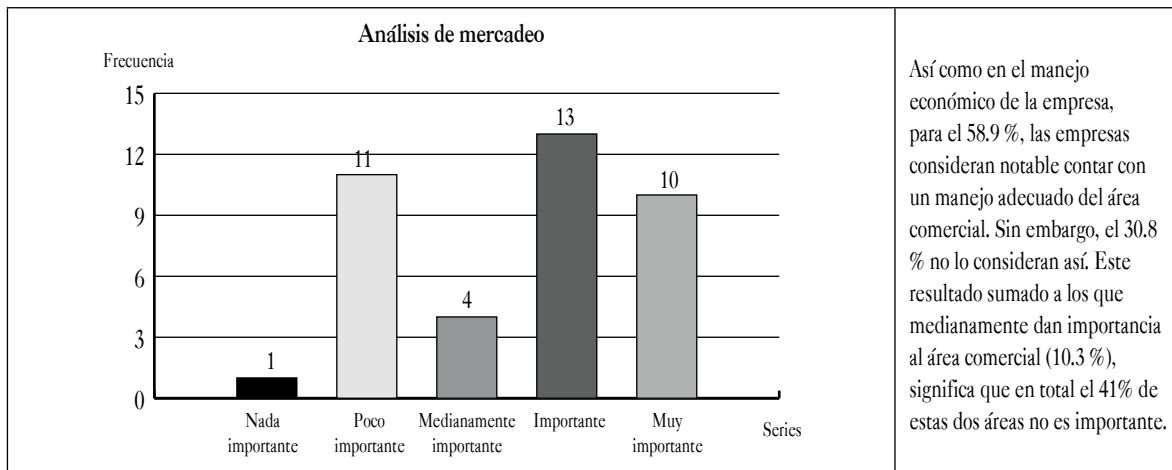
Finanzas en las organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	5	12.5	12.8	12.8
	Poco importante	6	15.0	15.4	28.2
	Medianamente importante	5	12.5	12.8	41.0
	Importante	9	22.5	23.1	64.1
	Muy importante	14	35.0	35.9	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.5		
Total		40	100.0		



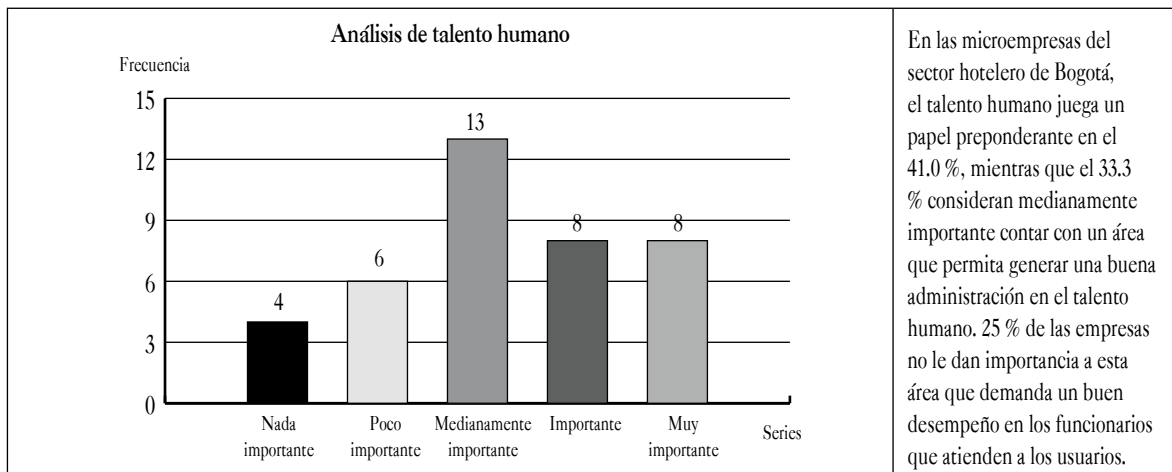
Marketing en las organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	1	2.5	2.6	2.6
	Poco importante	11	27.5	28.2	30.8
	Medianamente importante	4	10.0	10.3	41.0
	Importante	13	32.5	33.3	74.4
	Muy importante	10	25.0	25.6	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.5		
Total		40	100.0		



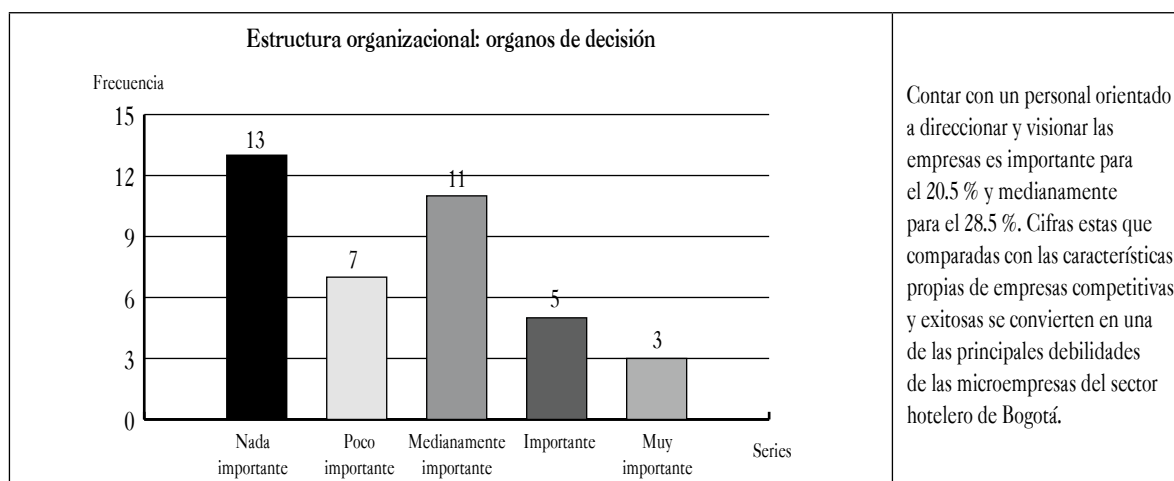
Talento humano en las organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	4	10.0	10.3	10.3
	Poco importante	6	15.0	15.4	25.6
	Medianamente importante	13	32.5	33.3	59.0
	Importante	8	20.0	20.5	79.5
	Muy importante	8	20.0	20.5	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.5		
Total		40	100.0		



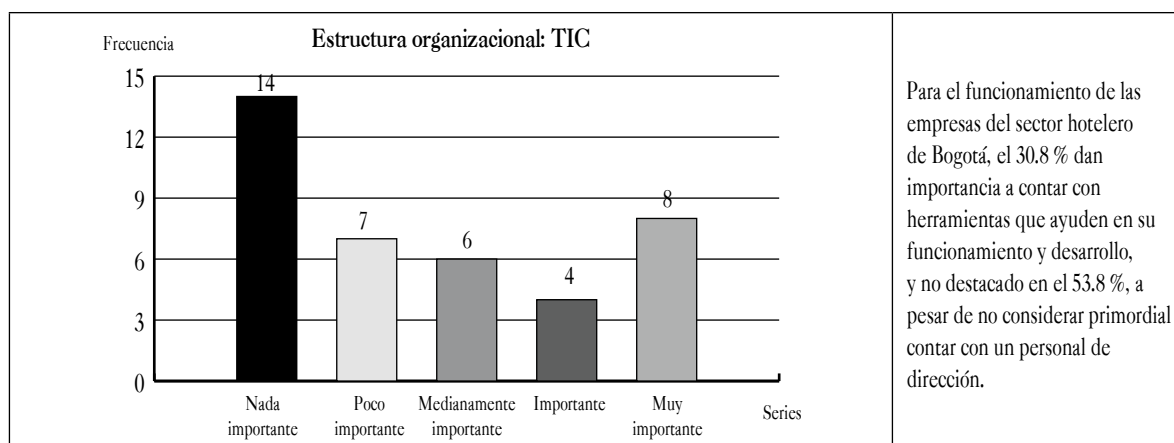
Dirección administrativa en las organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	13	32.5	33.3	33.3
	Poco importante	7	17.5	17.9	51.3
	Medianamente importante	11	27.5	28.2	79.5
	Importante	5	12.5	12.8	92.3
	Muy importante	3	7.5	7.7	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.5		
Total		40	100.0		



Uso de tecnologías de la información en las organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	14	35.0	35.9	35.9
	Poco importante	7	17.5	17.9	53.8
	Medianamente importante	6	15.0	15.4	69.2
	Importante	4	10.0	10.3	79.5
	Muy importante	8	20.0	20.5	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.5		
Total		40	100.0		



Al proponer alternativas de mejora en la gestión de las pymes hoteleras de Bogotá y conocer de cerca la intencionalidad, debilidades y oportunidades vividas por las empresas en la capital, se hizo posible cumplir con la identificación clara del problema planteado, y por lo tanto, el interés de tener la oportunidad de conocer nuevas estrategias propuestas por la opinión y el análisis de personas expertas en temas de gestión de las organizaciones.

El talento humano es referente en toda organización al momento de garantizar las estrategias que a su vez certificarán la calidad de los servicios prestados por las pymes, fortaleciendo de manera exponencial las capacidades y competencias de la organización frente al sector turismo y sus actividades propias (Rubio y Mazón, 2009).

Otro de los aspectos a analizar son las nuevas tecnologías, las cuales pueden aportar soluciones y desarrollos que ayuden a la renovación de servicios y productos, es la transformación digital como lo expresaría Rouse (2015). Es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se redime, desempeña y sirve a quienes la constituyen. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos. La mejora de la gestión de consumos, la atención al cliente en las actividades de ingreso y salida, la gestión de existencias (*stocks*) sobre el servicio de acompañamiento serán la base importante de un mercado cautivo. La infraestructura tecnológica permitirá ofrecer en estos establecimientos hoteleros servicios de movilidad, tecnología ofimática, domótica, e Internet, resultados que implicarán una mejora en el rendimiento y utilización de los recursos disponibles,

que redundarán indudablemente en un mejor servicio al cliente con herramientas y estrategias abordadas desde el *marketing* y la gestión.

Con la información analizada y recopilada, se fundamenta la necesidad de mejorar la competitividad empresarial de las pymes hoteleras. Lo observado en la investigación se convierte en la base para que las empresas objeto de estudio enfoquen su gestión desde el desarrollo competitivo de mejora continua, materializado en la visión de internacionalización. Seguidamente, para que trabajen los aspectos concretos de gestión administrativa incluidos en los indicadores propuestos. Esto definitivamente según los hallazgos mejorará su actuación en el mercado nacional e internacional. Asimismo, como eje fundamental, está la relación que puede llegar a existir entre los turistas y la clase de turista, de acuerdo a su capacidad económica y al tipo de turismo que este realiza en la ciudad de Bogotá; el sector turismo y las empresas dedicadas a ofrecer el servicio de alojamiento y hospedaje son un polo de desarrollo económico de un país, siendo uno de los sectores que más crece exponencialmente.

Es claro que para las pequeñas empresas del sector, así como para las pequeñas empresas colombianas, incursionar en mercados internacionales ha sido complicado por el temor y desconocimiento a las bondades de trabajar de forma articulada con los grupos de interés: proveedores, empleados y clientes, posibilitando la reducción de costos, la optimización de los recursos y mayores beneficios y campos de desarrollo no soñados por los empresarios. Esto, por mucho tiempo, ha limitado que en ciudades como Bogotá y sus municipios vecinos, se aporte a un desarrollo sostenible (Tabla 2).

Tabla 2. Condiciones para lograr incursionar en mercados internacionales

Enfoque	Descripción	Teorías
Perspectiva económica	Tiene como finalidad aprovechar las ventajas económicas del proceso de expansión empresarial según los costos. El gerente internacionaliza la empresa con base en una decisión racional. La perspectiva económica explica la existencia de la empresa multinacional.	Las aportaciones de la organización industrial. Teoría de la internalización. Paradigma ecléctico de Dunning. Enfoque macroeconómico.
Perspectiva de proceso	Explica la internacionalización como un proceso en el que la empresa se compromete en un aprendizaje incremental de acumulación de conocimientos y recursos para el acceso a mercados exteriores.	El modelo de Uppsala / escuela nórdica. El enfoque de innovación. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.
Enfoque de redes	La entrada a mercados exteriores se produce como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Las oportunidades en mercados exteriores llegan a la empresa local a través de los miembros de la red.	Enfoque de redes.
Fenómeno <i>born global</i>	Las empresas denominadas como <i>born global</i> son aquellas que nacen siendo internacionales desde su fundación o se convierten en empresas internacionales a partir del segundo año de constitución.	<i>Born global.</i>

Fuente: elaboración propia con base en Galván (2003).

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4897/3877>

Para establecer aspectos de calidad de servicio, se deben apoyar procesos de gestión de las pymes. La transformación en la concepción de la pyme debe darse no como un negocio, sino como una empresa que se puede consolidar con las propuestas diseñadas en aspectos de liderazgo, gestión con planificación y estrategia aplicada al nuevo conocimiento y competitividad.

Las diversas formas que han surgido de hacer negocios en el ámbito internacional, se han convertido también en un reto para las pymes, las cuales tienen que asumir una ruta que debe ser tenida en cuenta. Botero, Álvarez y González (2012), acotan que el proceso se desencadena a partir de condiciones propiciadas por una mezcla de factores que son propios de cada empresa, así como a la dinámica del sector y al entorno económico.

En el caso de las empresas colombianas, caracterizadas por su escasa presencia en mercados globales, por sus

dificultades estructurales de mercados, limitaciones en sus actividades económicas y el escaso uso de herramientas tecnológicas, las pymes hoteleras presentan dificultades al momento de preguntarse cómo internacionalizar sus servicios. Para ello, se hace relevante iniciar con una evaluación interna de sus condiciones de desarrollo, capacidades de crecimiento y posible expansión a otros mercados, lo que implica hacer una evaluación interna y diseñar una alternativa de transformación. Por tanto, no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si esta no es competitiva a nivel nacional (Canals, 1994).

En cuanto a Bogotá (Villamil, 1999), la mayoría de las visitas se realizan por razón de negocios, seguidas por turismo vacacional. Teniendo en cuenta esto, la capital arranca con la mejora o implementación de su imagen para que esta sea favorable globalmente, este proceso

aún continúa con el mejoramiento e implementación de entidades que regulen organizaciones civiles y políticas de la ciudad, las cuales son actores principales del proceso de internacionalización con la ayuda de la Cámara de Comercio de Bogotá y la administración distrital (Caicedo, 2001).

Los recursos de las pymes son limitados para ingresar a mercados distintos al de su país de origen (Jansson, 2007, mencionado por Schnarch, 2014). Es así que las pymes enfrentan la toma de decisiones concerniente a la internacionalización de forma pasiva; se destacan la falta de mercado interno, la ampliación de la cartera de clientes y el aumento en las ventas de la empresa (Chetty, Johanson y Martin, 2014). Por lo anterior, las pymes dedicadas al sector turístico, entre las cuales están las empresas que prestan servicios de alojamiento y hospedaje, requieren del apoyo del Estado para acceder a fuentes de financiación, estudios de mercado y proyección internacional a través de instituciones como Procolombia, Bancoldex y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre otras.

Las pymes colombianas enfrentan fuertes dificultades no solo por la comunicación y el lenguaje técnico que se manejan en los procesos de internacionalización, sino por los recursos financieros, humanos, de *marketing*, TIC y de gestión que su aplicación exige, entre ellas, la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), presentando resistencia al cambio (Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez, 2008). El mercado turístico, las preferencias y los gustos de los consumidores, así como la competencia de servicios hoteleros, deben cuidar su calidad, logrando ajustar precios y ubicar el producto donde mejor pueda ser vendido y así proporcionar los mejores atributos que se tengan de esta área y de sus actividades (Serra, 2002).

DISCUSIÓN

Desde la perspectiva de internacionalización de las pymes, se deben buscar mayores índices de competitividad superando debilidades presentadas por la informalidad en aspectos como: a) uso escaso de nuevas tecnologías, b) restricciones presupuestales para el funcionamiento y desarrollo tecnológico, c) comercialización individualizada de las ofertas de servicios turísticos y, d) escasa estructuración de la cadena de producción turística. Por consiguiente, sus procesos organizacionales se afectan en pro de contar con empresas sostenibles y competitivas en el contexto internacional. La estrategia de mercadeo hace referencia a la capacidad del destino para gestionar los mercados y promover sus productos, es decir, el desarrollo de un destino turístico depende de la capacidad que despliegan las entidades e instancias que lideran procesos sectoriales o relacionados dentro del territorio. El enfoque de este criterio aborda temas como la planificación turística, la inversión destinada al turismo, el aporte, consecución y destinación de recursos financieros, la seguridad, y la producción y divulgación de la información base de los procesos de planificación y evaluación, como factores para el mejor desempeño del destino (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2017).

La investigación determinó que las acciones de transformación en las organizaciones muestran líderes que pierden oportunidades hacia otros escenarios de mayor participación y acción, porque existe un desconocimiento de los elementos clave de una organización, como son la gestión, el *marketing*, las finanzas y el uso de las TIC. Prueba de ello se evidencia en la matriz DOFA que se muestra, donde se analizan los establecimientos de hospedaje y de donde surgen las propuestas de mejora y transformación (Tabla 3).

Tabla 3. Identificación de cambios y oportunidades para la internacionalización de los establecimientos de hospedaje de Bogotá

Fortalezas (1)	Debilidades (2)	Amenazas
Tiene habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.	Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados. La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio.	Reducida participación en el mercado de los establecimientos de hospedaje.
Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio.	Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades en el exterior.	La reducida visión para estructurarse y expandirse.
La gente sabe cuál es el impacto de su trabajo en todo negocio.	Sistema de gestión de calidad resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes.	Un modelo de gestión funcionalista que no permite procesos.
Reflejan el compromiso y la personalidad del fundador.	Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión. Tienen dificultades para aprovechar adecuadamente el flujo de caja.	Manejo financiero de poco riesgo, desaprovechando oportunidades.
Tienen el potencial suficiente como para desarrollar una excelente comunicación interna.	Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.	Recursos desaprovechados para identificar clientes potenciales y desaprovechamiento de nuevas tecnologías.

Fuente: elaboración propia a partir de las fortalezas y debilidades de las pymes colombianas (1) y (2). Velásquez, 2004 (p. 80).

Si retomamos la pregunta: ¿cuál es la tendencia que debe seguir una pyme del sector hotelero para conseguir su internacionalización?, podemos decir que la tendencia es al crecimiento empresarial con dirección, mercadeo competitivo, finanzas sanas y un buen proceso TIC, testificando alianzas y cooperaciones entre empresas, aportando con propuestas para mejorar la competitividad en las pequeñas empresas hoteleras (Tabla 4). Para ello se debe contar con:

- Una estructura acorde con las necesidades de ampliación a otros clientes.

- Un sistema de indicadores para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Indicadores de cada una de las áreas para la satisfacción del cliente.
- Una mejor asignación de responsabilidades para optimizar resultados.

La Tabla 4 muestra las diferentes variables analizadas con el fin de conocer su desarrollo interno y externo en los procesos organizacionales para las pymes hoteleras.

Tabla 4. Matriz gestión interna y gestión externa. Procesos

	Dirección	Marketing	Finanzas	TIC
I. Gestión interna	Toma de decisiones	Actividades de mercadeo y comercialización	Solicitud de créditos Transferencias. Manejo de dinero	Manejo y disponibilidad de la información de la empresa
Procesos estratégicos: acciones	Talento humano	Mercadeo, servicios y productos	Generación de ingresos	Respuesta a las necesidades especiales de clientes
Procesos operativos: actividades	Reportes del personal Control de calidad	Establecimiento de nuevos proveedores	Contabilidad Nómina	Técnicas para organizar la empresa, realizar operaciones, activar procesos, reducir tiempos
Procesos de soporte: indicadores de impacto	Mejora continua	Gestión de pedidos Información sobre productos disponibles	Analizar mejores formas de financiamiento	Manejo y disponibilidad de la información del hotel

II. Gestión externa	Dirección	Marketing	Finanzas	TIC
Acciones	Incrementar la moral, transparencia, confianza y conexión con los empleados	Análisis del mercado Diseño de productos Planeamiento estratégico Ventas Difusión, propaganda y publicidad Canales de servicio e innovación Servicio de posventa	Reservas, pagos, entrada y salida de huéspedes, pago de salarios, control de inventarios, contabilidad	Ilustrar las nuevas tecnologías y mejores prácticas de gestión
Actividades	Alianzas estratégicas	Acordar porcentajes de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado Acordar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano Compra de activos	Establecer un adecuado control interno Proteger los activos Cumplir con las políticas Exactitud y confiabilidad en los datos contables	Ofrecer un servicio de calidad al cliente, automatización de las tareas laborales, garantizar el cumplimiento de satisfacción del huésped
Indicadores de impacto	Gestión	Crecimiento del mercado con respecto al año anterior	Equivalencia de la moneda local con monedas de referencia	Uso de computadores y <i>software</i> que generen gran impacto en el quehacer y procesos exponenciales de internacionalización

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Internacionalizar las empresas en economías emergentes no solo se logra con los tratados de comercio, también con que las organizaciones deben estar en condiciones de transformarse desde su concepción para lograr mantenerse en el tiempo. Además, deben las empresas aprovechar pensarse en otros escenarios, antes desconocidos, y para ello, esto solo es posible si hay renovación en cada período y se explota lo que otros ofrecen para optimizar resultados.

En el caso de las pymes de turismo de Bogotá, y a pesar de tener muchos años de experiencia, su gestión queda en manos de administradores quienes requieren de mejores incentivos y capacitación, así como el estar vinculados con los espacios que los avances tecnológicos ofrecen para el aprovechamiento de los procesos de gestión de estas.

Las pymes hoteleras pueden mejorar su gestión para lograr incursionar en mercados internacionales transformando procesos hacia la exportación de servicios de hospedaje de las pequeñas empresas de Bogotá. Pymes registradas como hoteles, vinculadas al Observatorio de Turismo de Bogotá, deben hacer que sus líderes entren en una dinámica de mejora continua, acrecentando sus procesos de cambios en la gestión de sus áreas y su interrelación con sus grupos de interés internos en cada uno de sus procesos (Tabla 4); en la que se resalta la interdependencia en cada uno de estos.

En este estudio se pudo comprobar que, a pesar de las políticas de promoción al turismo, las pequeñas empresas hoteleras de Bogotá no cuentan con modelos de gestión propios que faciliten los procesos de dirección, mercadeo, finanzas y comunicaciones. De acuerdo con los informes del Observatorio de Turismo de Bogotá (IDT), durante el año 2016 el turismo fue el tercer sector de la economía que le aportó al crecimiento económico de la ciudad, y esta tendencia se ha mantenido

en los últimos años. Por lo tanto, es urgente ofrecer alternativas de desarrollo a los pequeños empresarios que adolecen de condiciones óptimas de organización y gestión en las que es posible optimizar sus recursos, reducir sus costos y mejorar sus niveles de competitividad. Si existen mejores condiciones para atender la demanda de los turistas internacionales, se benefician las actividades relacionada con el sector, lo que aportaría a un verdadero desarrollo sostenible de la ciudad.

REFERENCIAS

- Arroyave, S. T. (2012). Internacionalización de la pyme latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27).
- Botero Mesa, J. F., Álvarez Pareja, F., y González Pérez, M. A. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, (20), 63-90.
- Caicedo, M. (2001). *El proceso de internacionalización de Bogotá D.C.: pensando globalmente, actuando localmente*. Bogotá: Observatorio de Cultura Urbana, Instituto Distrital de Cultura y Turismo, Alcaldía Mayor de Bogotá D. C.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (2017). *Índice de competitividad turística regional de Colombia – ICTRC*. Cotelco – Unicafam.
- Charria García, F. (2016). Comentarios sobre la reforma de la Ley General de Turismo de Colombia efectuada por la Ley 1558 de 2012. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 49(145), 1-12. Recuperado de

- <http://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v49n145/2448-4873-bmdc-49-145-00012.pdf>
- Chetty, S., Johanson, M., y Martín, O. M. (2014). Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650. Recuperado de <https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/19368/SpeedInternationalization.pdf?sequence=3&isAllowed=n>
- Duque Franco, I. (2011). Bogotá: Between Identity and Urban Marketing. *Cuadernos de Geografía-Revista Colombiana de Geografía*, 20(1), 29-45.
- Galván, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (tesis doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Gutiérrez Henao, D. C. (2016). *Incentivos tributarios al sector hotelero en Colombia, comparado con las políticas fiscales en países latinoamericanos* (tesis de especialización en Gerencia Tributaria). Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia.
- Ibáñez, R., y Rodríguez, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. *Medio ambiente y política turística en México*, 1, 17-33.
- Jansson, A. (2007). Texture. A key concept for communication geography. *European Journal of Cultural Studies* 10(2), 185-202. Recuperado de <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/22717/ssoar-eurjcultstud-2007-2-jansson-texture.pdf?sequence=1>
- López, A., Ramos, D., y Torre, I. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Documento del Proyecto LC/W, 240. Buenos Aires, Argentina: Cepal. Recuperado de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2009/03602.pdf>
- Murray R., S., y Larry J., S. (2009). *Estadística*. 4ta edición. México D. F., México: McGraw Hill.
- Rouse, M. (2015) *¿Qué es transformación digital?* Definición en WhatIs.com. TechTarget. Search Data Center en español. Recuperado de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>
- Rubio Gil, M. A., y Mazón Martínez, T. M. (2009). El capital social como factor coadyuvante de los procesos de desarrollo turístico y socioeconómico de los destinos de interior. *Papers de turisme*, (45), 41-56. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/72/66>
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., y Peláez Ibarrondo, J. J. (2008). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes*. Murcia, España: Editorial Universidad de Murcia. Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/609/mgc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá D. C., Colombia: Ecoe Ediciones.
- Serra Cantallops, A. (2002). *Marketing turístico*. Palma, España: Editorial Universidad de las Islas Baleares.
- Velásquez Vásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios gerenciales*, 20(93), 73-97.

