

CREANDO SU ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

Guía para el sector hotelero

Iris María Vélez Osorio



SE
SelloEditorial
UNICATÓLICA

Creando su Estrategia de Innovación

Guía para el sector hotelero



SelloEditorial
UNICATÓLICA

Facultad de Ciencias Empresariales
Grupo de Investigación GICO

Santiago de Cali, 2020

Vélez Osorio, Iris María

Creando su estrategia de innovación: guía para el sector hotelero / Iris María Vélez Osorio -- Cali: Sello Editorial Unicatolica, 2020.

51 páginas

ISBN 978-958-52426-8-5

Conceptos Básicos -- Primera Parte. Reconociendo sus recursos y capacidades -- Segunda Parte. El sector hotelero, el entorno y su organización -- Tercera Parte. La estrategia de innovación -- Referencias.

1. Cambio organizacional. 2. Nuevas empresas - Colombia

658.406 cd 22 ed.

V868c

Creando su estrategia de innovación

Guía para el sector hotelero

©Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

©Iris María Vélez Osorio

ISBN PDF: 978-958-52426-8-5

Primera edición, mayo de 2020

Canciller

Mons. Darío de Jesús Monsalve Mejía

Rector

Harold Enrique Banguero Lozano

Vicerrectora Académica

Luz Elena Grajales López

Director de Investigaciones

Fabio Alberto Enríquez Martínez

Editor

Duván F. Peña Benítez

Coordinadora Editorial

Jasmín Elena Bedoya González

Gestión Editorial

Sello Editorial UNICATÓLICA

Corrección de estilo

Jennifer García Saldarriaga

Diseño y diagramación

Sergio Ochoa Moyano

Grupo de Investigación GIICO
Facultad de Ciencias Empresariales

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium
Cra. 122 No. 12 - 459 Pance
Conmutador: (572) 312 00 38 ext. 1120
www.unicatolica.edu.co
Cali, Valle del Cauca - Colombia

El contenido de esta publicación no compromete el pensamiento de las instituciones, es responsabilidad absoluta de sus autores.

Creando su Estrategia de Innovación

Guía para el sector hotelero

Autora:
Iris María Vélez Osorio



SelloEditorial
UNICATÓLICA

Facultad de Ciencias Empresariales
Grupo de Investigación GIICO

Santiago de Cali, 2020

Contenido

Conceptos Básicos	9
Primera Parte <i>Reconociendo sus recursos y capacidades</i>	13
Segunda Parte <i>El sector hotelero, el entorno y su organización</i>	25
Tercera Parte <i>La estrategia de innovación</i>	33
Referencias	47



Conceptos Básicos

Innovación: es la creación y puesta en marcha de ideas novedosas para la generación de mejores procesos, productos y servicios al interior de la organización para ofertarlos a los consumidores y entregarles un valor superior.

Estrategia innovadora: la innovación estratégica se puede definir como el proceso de creación de la misma ventaja competitiva, pero esta vez con una optimización tecnológica, donde los productos y servicios están en constante cambio, y la organización por su parte crea valor no desde el producto o servicio en sí mismo sino desde distintos procesos asociados como el servicio al cliente y la gestión efectiva de la cadena de valor.

Innovación Social: corresponde a novedades que afectan positivamente a comunidades, grupos de interés y medio ambiente, bien sea desde el mismo servicio ofrecido, prácticas sociales o procesos internos de la organización como reciclaje, reutilización del agua, otras fuentes de energía, entre otros.

Innovación en Método Organizativo: pertenece a nuevas formas en el espacio físico, en las funciones asignadas a los empleados, a una estructura organizacional distinta, a unas formas de relaciones externas diferentes con los grupos de interés (proveedores, clientes, accionistas, comunidad, entre otros).

Innovación en Producto: considera la creación total de un bien o servicio con aspectos únicos que no se han visto en el mercado o que para la organización son novedosos, también es posible la mejora de un bien o servicio, a partir de modificaciones que son percibidas por el cliente como un valor agregado.



Innovación en Procesos: las organizaciones modifican sus procesos productivos, estos pueden implementarse totalmente nuevos, así mismo, pueden cambiar actividades internas en la organización logrando mejoras en las actividades de la cadena de valor que se relacionan con el proceso de transformación.

Innovación en Método de Comercialización: busca nuevas formas de hacer llegar un bien o servicio al mercado, incluyendo ventas online, también presenta modificaciones de empaque, presentación, promoción y distribución.

Entendiendo la Innovación

Esta guía de trabajo es el resultado de dos años de investigación en el sector servicios y manufacturero, a partir de distintos acercamientos en empresas de ambos sectores que permitieron recoger información relevante para construir una guía corta y sencilla para empresarios que inician sus pasos en la estrategia de innovación; este documento se compone de tres partes, cada una con actividades detalladas que se encadenan al final para la construcción de innovaciones en producto, proceso, método organizativo y método comercial.

La primera parte busca poner al empresario a tono con sus características internas, reconociendo sus capacidades más importantes y otras por fortalecer, el segundo apartado corresponde a una mirada externa a su entorno competitivo (sector) y entorno general, que de manera detallada le permite revisar los elementos que afectan su quehacer organizacional, finalmente, se combinan ambas experiencias para desarrollar una estrategia adecuada de innovación, que permita trazar el camino hacia distintas formas de innovación, según las posibilidades de la organización, las características de su sector y los retos del entorno.

Crear la estrategia de innovación sí bien no es una tarea sencilla, resulta interesante desde distintas perspectivas en la organización, por tanto, invitamos a nuestro lector a aplicar los pasos



con distintos equipos de trabajo, interdisciplinarios, dispuestos al proceso de aprendizaje y lo más importante conocedores de su organización, para que puedan realizar el recorrido que se expone y finalmente llegar a un consenso respecto a la estrategia de innovación que mejor corresponde a su organización.

Los pasos en detalle corresponden a:

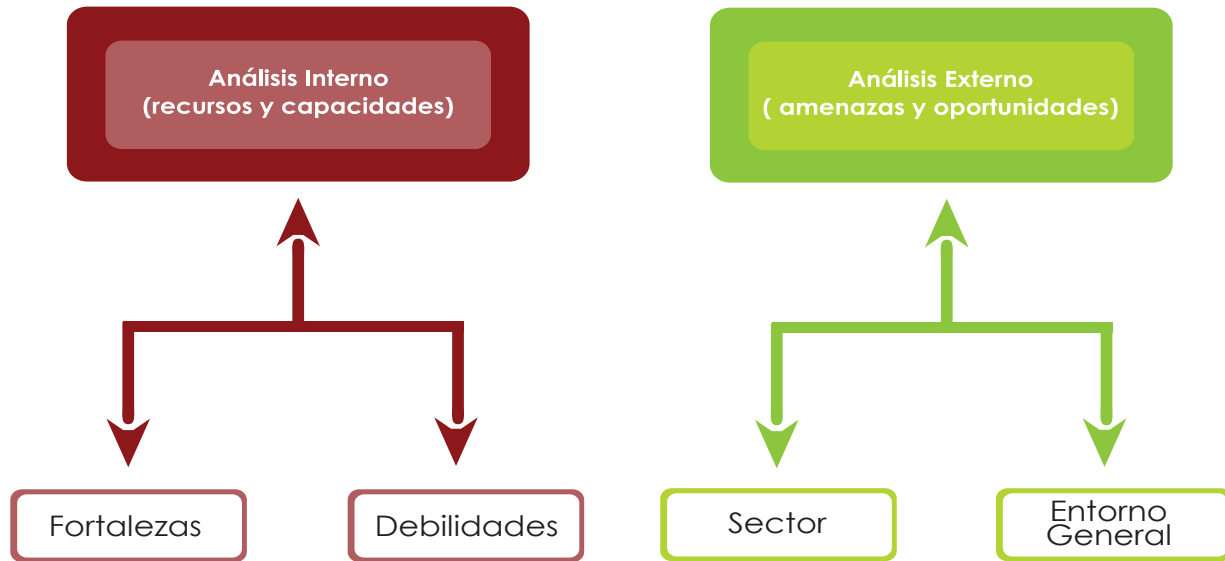
Parte 1: identificar los recursos y capacidades actuales de su organización con el fin de reconocer sus debilidades y fortalezas para la gestión de la innovación.

Parte 2: establecer la relación que tiene su organización con el sector y con el entorno en general, donde se manifiestan las amenazas y oportunidades que debe enfrentar su organización.

Parte 3: Identificar las opciones de innovación en su organización según el análisis interno y externo, finalmente se define la estrategia de innovación de la organización y se muestran herramientas de trabajo en equipo para su implementación y seguimiento.



Primera Parte



Fuente: Elaboración Propia

*Reconociendo sus recursos
y capacidades*



Reconociendo sus Recursos y Capacidades

Objetivo:

Identificar recursos y capacidades de su organización para la innovación.

Guía

Considere *recursos* como todo tangible e intangible que cualquier organización de su sector pueda adquirir o subcontratar, puede revisar la cadena de valor (véase la figura de cadena de valor) para mayor orientación, así como las Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación (ACTI)¹ clasificadas así:

- Adquisición de maquinaria y equipo.
- Actividades de investigación y desarrollo (I+D).
- Adquisición de tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC).
- Asistencia técnica y consultoría.
- Ingeniería y diseño industrial.
- Formación y capacitación.
- Transferencia de tecnología y mercadotecnia.

Para las *capacidades* identifique todas las habilidades que su compañía posee y que son difíciles de imitar por parte de un competidor, especialmente aquellas que le han permitido tener una posición

1 De acuerdo con la información del boletín técnico de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sector Servicios y Comercio (EDIT) 2014.



ventajosa en el mercado. Algunas capacidades clave son: adaptación, distribución en tiempo récord, elaboración de bienes o creación de servicios únicos, sistema logístico de avanzada, *know how* del personal, materia prima patentada, sistema de distribución en tiempo real, maquinaria y/o procesos exclusivos para la organización.

Actividad

1. Identifique de manera individual la misión y visión de su organización, reconozca la palabra clave común entre ellas y ubíquelas en el recuadro gris. Indique cuál es el valor agregado que ofrece la organización para sus clientes, escríbalo en el recuadro verde.

Misión Visión



Ahora repita el ejercicio en pequeños grupos por área de trabajo.

Oferta de valor

Algunas preguntas complementarias para la discusión:

- Dentro de la estructura organizacional ¿se cuenta con un departamento creativo o de investigación y desarrollo?
- En el caso de los procesos existentes, ¿cada cuánto se hace revisión para hacer mejoras en los procesos en todas las actividades primarias y secundarias (compras, contratación, servicio al cliente, recepción, botones, entre otros)?
- ¿Cuándo se presentan nuevas ideas en la organización, qué área o áreas se encargan de desarrollarlas?
- Elaboren una puesta en común de la información y descríbala en el siguiente apartado, socialice con todo el equipo y generen una sola idea de creación de valor de su organización:



Oferta de valor



En el siguiente cuadro por favor describa, cómo estos diez recursos sumados al recurso humano disponible y la experiencia de la organización, se consideran capacidades.

Relación recursos
y capacidades



Análisis Interno: reconociendo mis debilidades y fortalezas

El sector hotelero colombiano está cobijado por la Ley General de Turismo o Ley 300 de 1996, cada hotel debe estar incluido en la norma técnica sectorial NTSH 006 que clasifica a los hoteles por estrellas, y contar con el Registro Nacional de Turismo previo registro ante Cámara y Comercio. La principal entidad regulatoria del sector es la Superintendencia de Servicios, sin embargo, COTELCO la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, es la principal agremiación que registra, dinamiza y fortalece el sector, también existe FONTUR como Fondo Privado para el Turismo.

Los servicios de hotelería y hospedaje se encuentran estandarizados a través de Normas Técnicas Sectoriales NTSH (Mincit, 2017) así:

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 001. Establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio, 2003.
- Norma técnica Sectorial Colombiana NTSH 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. *Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo con políticas de servicio, 2003.*
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 003. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. *Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes, 2003.*
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 004. *Establecimientos de alojamiento y hospedaje.*



- Norma de competencia laboral. Atención del área de conserjería de acuerdo con el manual de procedimientos, 2003.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 005. *Establecimientos de alojamiento y hospedaje.*
- Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento, 2003.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 I (actualización). Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos, 2009.
- Norma Técnica Sectorial NTSH 007. *Posadas turísticas, requisitos de planta y servicios, 2005.*
- Norma Técnica Sectorial NTSH 008 I (actualización). *Alojamientos rurales, requisitos de planta y servicios, 2011.*
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 009. *Apartamentos turísticos, requisitos de planta y servicios, 2008.*
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 0010. *Apartahoteles, requisitos de planta y servicios, 2008.*
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 0012. *Recintos de campamento o camping, requisitos de planta y servicios, 2014.*
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 0013 Hostales. *Requisitos de planta y servicios*



Estas normas les permiten a los hoteles contar con unos mínimos necesarios para ofrecer el servicio de hospedaje, especialmente a causa de la diversidad de servicios ofrecidos que van desde el hotel tradicional hasta posadas, hostales, lugares de paso, apartamentos turísticos y servicios rurales y de camping, se requieren entonces unos elementos estándar para el cumplimiento de calidad en el servicio. El sector hotelero con su gran diversidad, presenta dos principales retos para ser estudiados: primero, dada su particularidad, los servicios deben ofrecer valor adicional para el consumidor de forma permanente, por lo que se requiere una innovación constante tanto en el proceso como en la entrega final del servicio; segundo, su desempeño debe ser competitivo, para lo que puede hacer uso de innovación en distintas esferas de acuerdo al origen mismo y funcionamiento del hotel, abarcando desde actividades de innovación tecnológica, innovación de procesos, innovación de servicios, método de comercialización, distribución e innovación social.

Actividad

De acuerdo con este panorama general, ya cuenta con una lista de recursos y capacidades básicos, algunos más fuertes que otros, ahora vamos a comparar esos recursos y capacidades frente a lo que exige el sector especialmente frente a la norma técnica, ¿cuáles son sus principales falencias? ¿Cuáles de esos recursos y de esas capacidades le pueden ayudar para superar esas dificultades? ¿Cuáles son sus fortalezas?



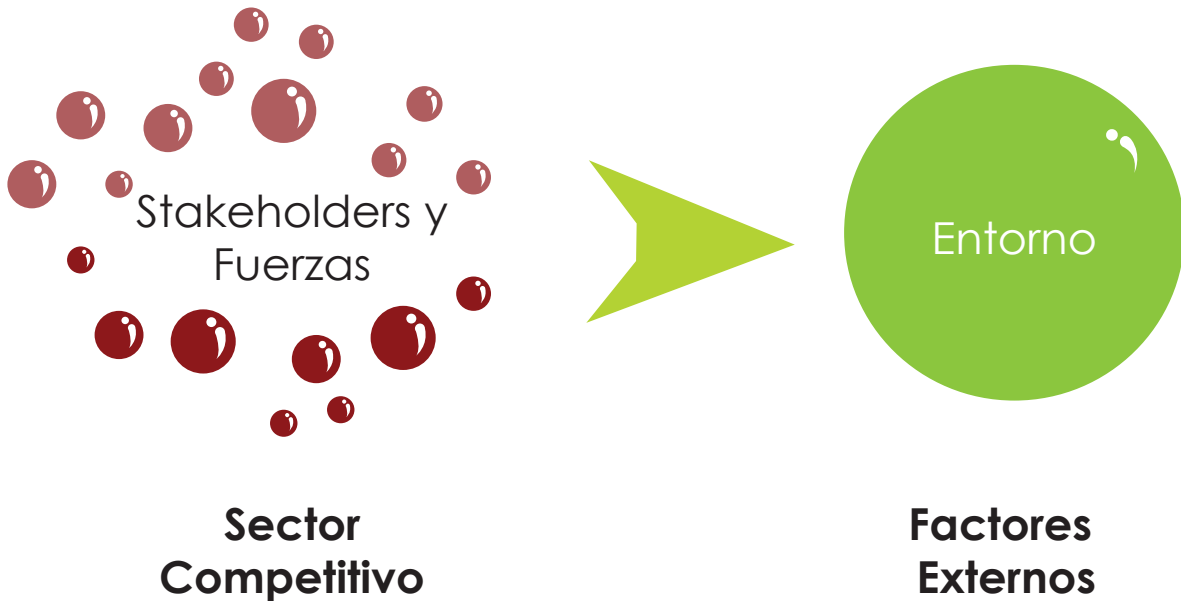
Nombre de la organización

Fortalezas

Debilidades



Segunda Parte



*El sector hotelero, el entorno y su
organización*



El Sector Servicios: subsector hoteles

De acuerdo con el Ministerio de Industria y Turismo - MINCIT (2017) el sector hoteles y restaurantes del Valle del Cauca aportan un 3,4 % al PIB nacional, siendo el sector servicios en general el que aglutina el 30 % de la población ocupada del Valle del Cauca, el clúster turístico donde se encuentran, entre otros. El subsector hotelero genera en las zonas costeras importantes ingresos para la población y representa una de las principales fuente de empleos informal y formal para sus pobladores; la existencia de diferentes rutas turísticas, tipos de turismo e importantes inversiones para el mejoramiento del sector, hace de los hoteles unos gestores importantes del servicio eficiente y de calidad, que en el largo plazo permitan al sector servicios colombiano ser competitivo frente a otros países latinoamericanos; la estrategia a futuro de acuerdo con MINCIT (2014) consiste en certificar en calidad y generar apuestas innovadoras para el sector turístico y el sector hotelero en particular.

Por su parte, y como se mencionó anteriormente, la innovación en el sector hotelero cuenta con diversas facetas, especialmente, dada la clasificación específica que se tiene dentro del sector, de acuerdo con el tipo de turismo que busca el consumidor, MINCIT (2017) indica que existen distintos corredores turísticos, lo que significa distintos servicios asociados al hospedaje:

- Turismo capacitado y formado.
- Turismo seguro.
- Turismo educado.
- Turismo responsable.
- Formalmente establecido.
- Turismo con más y mejor infraestructura.
- Turismo de calidad.
- Turismo para la paz”.



Análisis del Sector

Objetivo:

Identificar las características del sector y los *stakeholders* que limitan o ayudan en las prácticas de innovación en su organización.

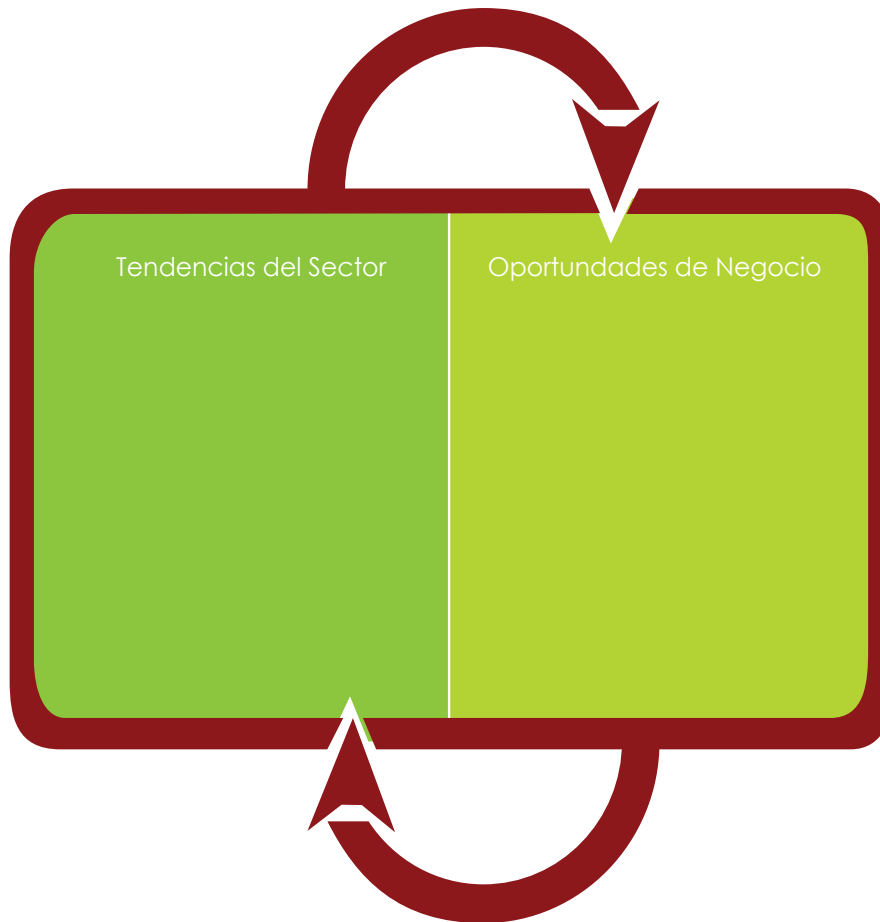
Guía

En esta fase identificará dos niveles, el primero donde reconoce cuáles son las tendencias del sector, qué características y oportunidades de negocio ofrece el sector; en el segundo debe especificar todos los actores que puedan afectar a su organización, empezando con sus competidores, proveedores, siguiendo con los sustitutos, clientes y posibles entrantes.



Actividad

1. Elabore una lista de grandes tendencias y frente a cada tendencia una oportunidad de negocio.





Actividad

2. En cada apartado identifique los actores clave y el nivel (positiva, regular o negativa) de relación con cada uno. Al final identifique en cuál de esas relaciones requiere trabajar más para construir su estrategia de innovación.





Análisis Externo

Objetivo:

Identificar los factores externos que limitan o ayudan las prácticas de innovación en su organización.

Guía

Para complementar el ejercicio de análisis externo se reconocen los elementos que su organización no puede controlar, factores socioculturales, políticos, económicos, tecnológicos, ambientales o demográficos que pueden afectar positiva o negativamente a la organización y que generan amenazas y oportunidades.

Actividad

Según el país en el que se encuentra ubicada su organización, describa por cada factor cinco elementos clave de la realidad de su organización, deben documentarse en términos de cifras e indicadores que le permitan contar con información actualizada respecto al entorno organizacional, en frente exponga la oportunidad o la amenaza que se deriva, recuerde cada factor solo puede representar una amenaza o una oportunidad, no puede presentar ambas.

Fctores Ambientales	Oportunidades	Amenazas
		
		
		
		

Fctores Demográficos	Oportunidades	Amenazas
		
		
		
		



Fctores Económicos



Oportunidades



Amenazas



Fctores Socioculturales



Oportunidades



Amenazas



Fctores Políticos



Oportunidades



Amenazas



Fctores Tecnológicos



Oportunidades

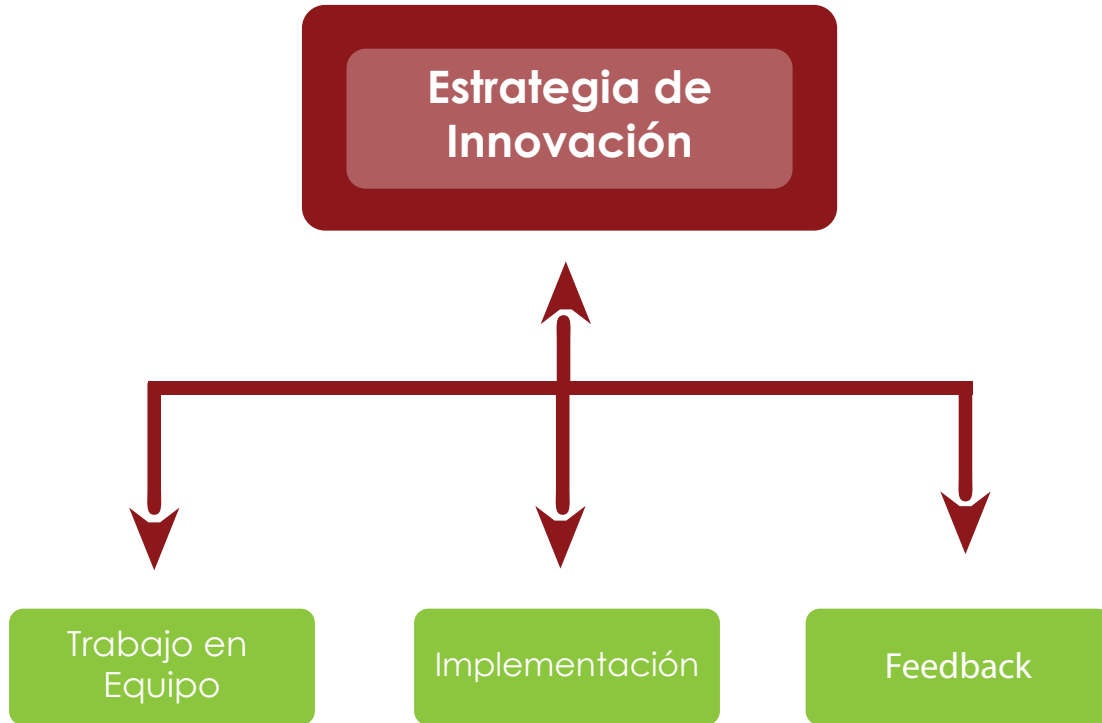


Amenazas





Tercera Parte



La Estrategia de Innovación



Definiendo la Estrategia de Innovación

Objetivo:

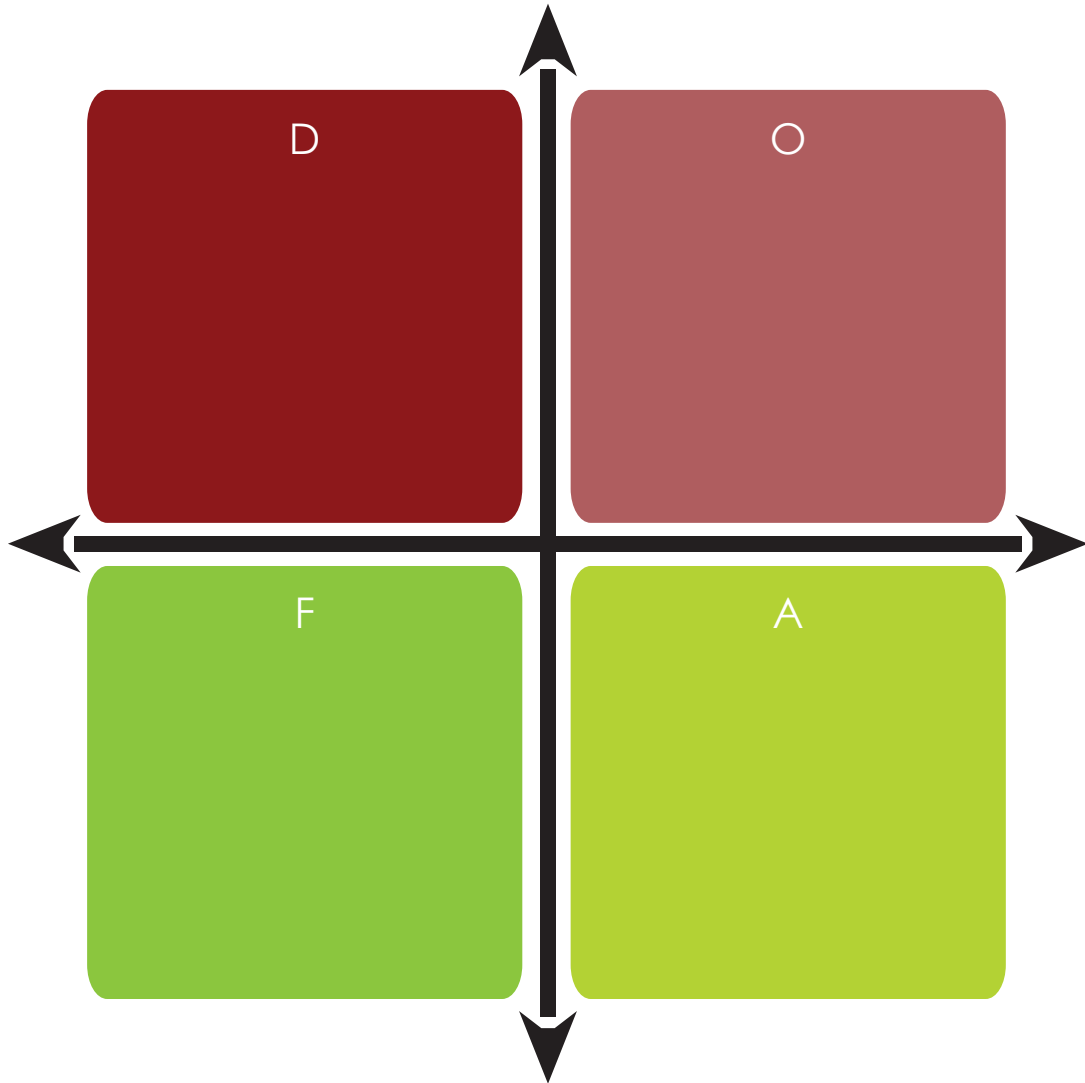
Reconocer la situación de su organización frente al sector y entorno que le permite o impide construir una estrategia exitosa de innovación.

Guía

Para llegar a la construcción de la estrategia con su equipo de trabajo debe reconocer la matriz DOFA de su organización, la cual corresponde a un mapa general de su organización frente al entorno.

Actividad

Por favor detalle en la siguiente matriz DOFA, de acuerdo con los ejercicios previos, las fortalezas y debilidades de su organización, las características externas, amenazas y oportunidades. Con su equipo de trabajo filtre los *tres elementos* que considere más importantes.





Actividad

Por favor elabore una lista de posibles estrategias, en este caso no se utilizará el típico cruce de la matriz DOFA, sino que de forma general planteará con su equipo estrategias que le ayuden a afrontar los aspectos negativos y potenciar las características positivas de su organización.



Estrategias para afrontar
aspectos negativos



Estrategias para potenciar
características positivas



Definiendo la Estrategia de Innovación

La innovación estratégica se convierte para las empresas del sector servicios en una de las mayores fuentes de productividad y competitividad, especialmente para aquellas organizaciones que buscan ingresar a mercados internacionales, la estrategia ha sido definida como el proceso que permite generar una posición competitiva superior en el mercado (Porter, 1979), pero su evolución en los últimos 20 años ha incluido otros temas que van desde la responsabilidad social corporativa, la creación de valor, el valor compartido, y finalmente la innovación como un factor determinante. Por tanto,

La innovación estratégica se puede definir como el proceso de la creación de la misma ventaja competitiva pero esta vez con una optimización tecnológica, donde los productos y servicios están en constante cambio y la organización por su parte crea valor no desde el producto o servicio en sí mismo sino desde distintos procesos asociados como el servicio al cliente y la gestión efectiva de la cadena de valor. (Vélez, 2017, 2018)

Tipos de Innovación

Ya se ha establecido la situación actual de la compañía, se identificaron recursos, capacidades, situación frente al sector y el entorno, elaboró una lista de posibles estrategias, ahora debe complementar su análisis con lo que espera en el área de innovación.

A continuación, se presentan algunas preguntas e instrumentos para la construcción de ideas de innovación por cada tipo, una vez tenga algunas propuestas las integrará con las estrategias planteadas después del análisis DOFA, clasificándolas por factibles y novedosas. Las mejores serán sus estrategias de innovación.



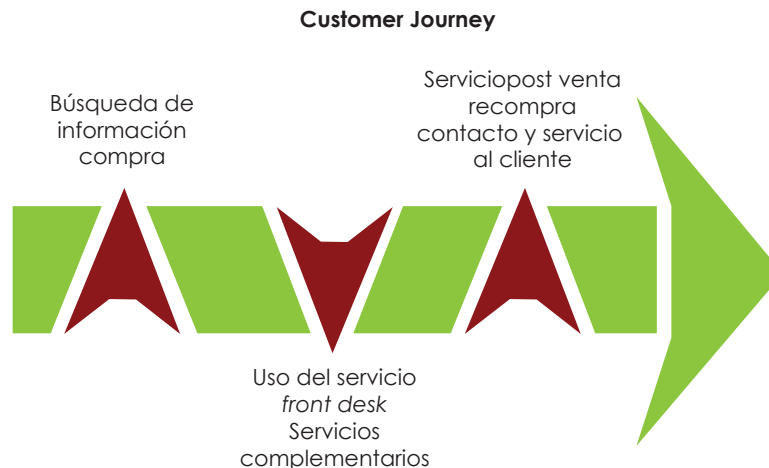
Innovación de Producto

En los grupos de trabajo reflexione sobre su producto (servicio) y cómo ha evolucionado durante el tiempo, elabore algunas preguntas, por ejemplo:

- ¿Durante el año cuántos paquetes de servicios o servicios novedosos se ofrecen al consumidor?
- ¿Estos servicios se diseñan pensando en...?

Actividad

Utilice el *Customer Journey* como herramienta para identificar la percepción de sus clientes frente a lo que su servicio les ofrece, es un análisis general representativo donde se identifican las fases previas a la compra, la adquisición, emociones del cliente, sus dudas y consultas, así como debilidades de la experiencia del consumidor con sus servicios.





Innovación del Proceso Productivo

Para entender el proceso de creación del servicio se deben identificar todas las actividades (primarias y secundarias) de su cadena de valor, hacer algunas preguntas reflexivas sobre la situación actual y posibilidades de mejora. Además, se debe revisar el *Service Blueprint* que, ampliamente reconocida desde 1984, permite hacer un seguimiento desde la perspectiva del consumidor de los procesos asociados y opciones de mejora en las organizaciones de servicio.

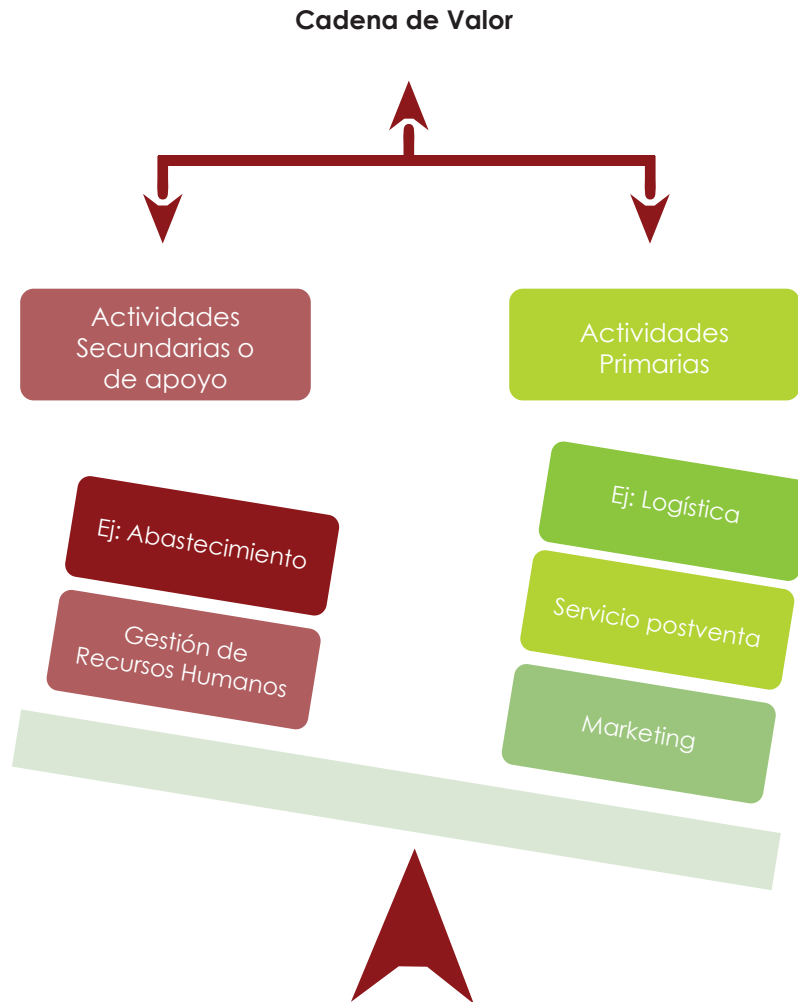
La cadena de valor es un conjunto de actividades que se componen de dos grupos: 1) las actividades primarias que corresponden a los procesos que realizan la transformación de insumos, por ejemplo, logística, marketing y ventas, operaciones, servicio al cliente; 2) las actividades secundarias se encargan de traer los insumos necesarios para todo el proceso, por ejemplo, compras, recursos humanos, infraestructura, tecnologías, entre otros; la integración de ambas actividades debe conducir a la generación de valor para la organización. La cadena de valor permite que el cliente obtenga un valor intangible no representado en el producto en sí, sino en la experiencia de consumo del cliente con el producto. Para establecer estas actividades se pueden realizar las siguientes preguntas:

- ¿La organización tiene en cuenta las recomendaciones de proveedores para realizar mejoras en los procesos asociados con el servicio final?
- Durante los últimos cinco años ¿cuántas veces se ha hecho compra o renovación de equipos para la mejora de procesos dentro de la organización?
- ¿Son bien gestionados los tiempos en cada uno de los procesos de su cadena de valor?



Actividad

Describa su Cadena de Valor y *Service Blueprint*, reconozca sus opciones de mejora.





Service Blueprint

Según la categoría diligencie de forma horizontal cada factor asociado:

Evidencia física del servicio
(Instalaciones, menú, recepción, entre otros)

Recuerden incluir antes, durante y después:

Actividades del cliente
(*Check-in*, registro, solicitudes, etc.)

Front-Stage:

Empleados visibles para el cliente
Guest Services, Botones, meseros, entre otros...

Recuerden incluir antes, durante y después:

Actividades del cliente
(Chef, jefe de recepción, mantenimiento, aseo, etc.)

Se obtienen de su cadena de valor

Procesos de Apoyo
(Actividades y sistemas que ayudan, software de reservas y procesamiento de alimentos)



Para los últimos dos métodos, son los empleados los que van a generar de forma creativa las propuestas de innovación a partir de su perspectiva sobre la prestación del servicio y sus tareas diarias en cada departamento, se le pedirá a cada uno conformar equipos por áreas para elaborar un *pitch* o video corto con propuestas de innovación en comercialización y formas organizativas, cumpliendo los siguientes factores: situación o problema, solución, factibilidad, costos, novedad, impacto esperado. Cada *pitch* no debe pasar de tres minutos.

Innovación Método de Comercialización

Algunas preguntas de utilidad:

- ¿La página web y sistema de reservas online está actualizada, cumple con los requerimientos del cliente?
- ¿La organización realiza mejoras en las áreas de mercadeo y ventas?
- En el área de servicio al cliente y recepción ¿qué tan frecuente son las mejoras e innovaciones en el proceso de hospedaje y *check-out*?

Innovación Método Organizativo

- ¿La organización realiza cambios en las funciones de los empleados o en la estructura corporativa para mejorar la gestión organizacional?
- ¿Las relaciones de los empleados con la comunidad y *stakeholders* buscan la mejora continua?



Actividad

Una vez se presentan las propuestas, seleccione tres por cada innovación, asígnelas a varios equipos para convertirlas en realidad en el mediano plazo. A continuación, ubique ideas, responsables y recursos:

Ideas de Innovación en Método Organizativo y Comercialización	Responsabilidades	Recursos
●	●	●

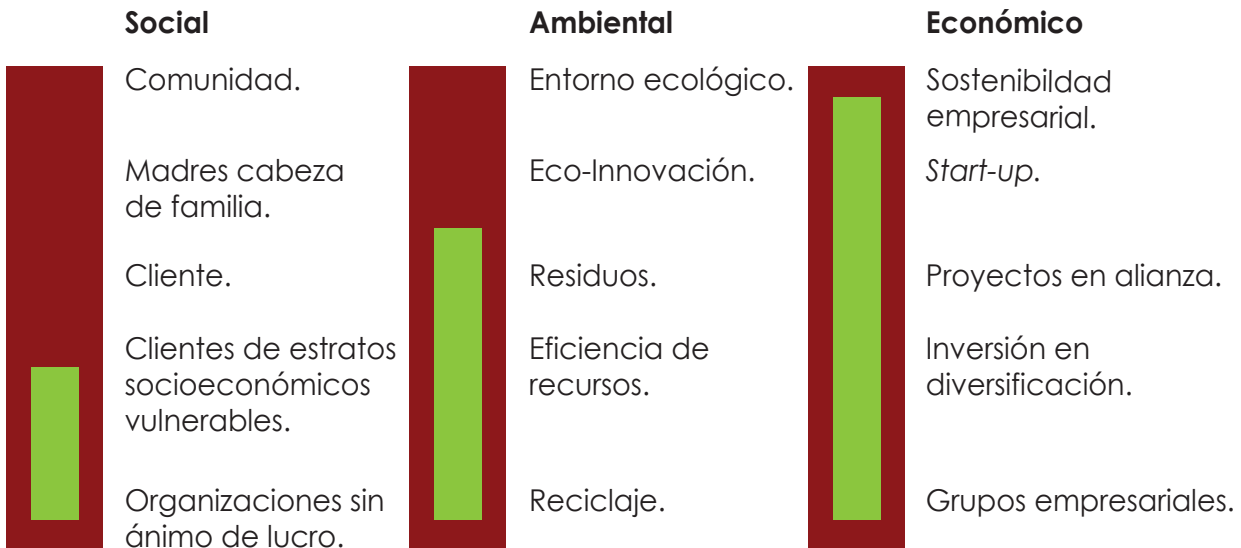


Innovación Social y Ambiental

- ¿La organización cuenta con innovación social en alguna o algunas de las siguientes áreas? (puede señalar varias)
- ¿Generan un proceso adecuado de residuos, así como de disminución en el uso energético y de agua?

Actividad

¿Qué esfera puedo impactar a partir de mi servicio, y desde qué proceso en particular lo puedo hacer?





Actividad

Ahora agrupe todas las propuestas de innovación y clasifíquelas según novedad y factibilidad:

Innovación	Novedad para la organización	Novedad para la mercado	Factibilidad
<ul style="list-style-type: none">●●	<ul style="list-style-type: none">● Sí● No	<ul style="list-style-type: none">● Sí● No	<ul style="list-style-type: none">● Sí● No



Consideraciones Finales

Para el trabajo de elaboración de la estrategia de innovación y su seguimiento busque la conformación de equipos por áreas al inicio, pero al final cuando se encuentre en la parte tres, busque equipos interdisciplinarios, de tal manera que todo el personal en distintas áreas logre trabajar en equipo en el diseño de estrategias que involucren a todas las áreas organizacionales, siga el siguiente esquema de trabajo.



Recomendación:

Primero desarrolle el potencial individual a partir de discusiones generalizadas o lluvias de ideas, luego conforme equipos que busquen y ponga información a disposición de todos, después combine equipos para la toma de decisiones y al final elaboren una lista de actividades para el cumplimiento de la estrategia con responsables por áreas y con nombres propios. Indique el tiempo e indicador establecido para el cumplimiento de cada actividad.



Referencias

- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100.
- DANE. (2015). Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sector Servicios y Tecnología. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>
- Georgantzis, N. C. (2003). Tourism dynamics: Cyprus' hotel value chain and profitability. *System Dynamics Review: The Journal of the System Dynamics Society*, 19(3), 175-212.
- Geum, Y., & Park, Y. (2011). Designing the sustainable product-service integration: a product-service blueprint approach. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1601-1614.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2003). Norma Técnica Sectorial. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales>
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Vélez, O. I. M. (2018). Innovación y Responsabilidad Social Empresarial: El Caso del Sector Hotelero en Cali. *Iberoamerican Business Journal*, 2(1), 44-75.
- Vélez, O. I. M. (2018). Innovation strategy, quality and performance in the service sector. *Neumann Business Review*, 4(1), 111-130.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Esta guía de trabajo es el resultado de dos años de investigación en el sector servicios y manufacturero, a partir de distintos acercamientos en empresas de ambos sectores que permitieron recoger información relevante para construir una guía corta y sencilla para empresarios que inician sus pasos en la estrategia de innovación; este documento se compone de tres partes, cada una con actividades detalladas que se encadenan al final para la construcción de innovaciones en producto, proceso, método organizativo y método comercial.



UNICATÓLICA
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA
LUMEN GENTIUM

Vicerrectoría Académica
Dirección de Investigaciones
Sello Editorial UNICATÓLICA
Grupo de Investigación GIICO

