



Capacidades estratégicas para la innovación en el sector de hospitalidad: análisis de absorción de conocimiento, diversificación, alianzas y recursos en Pymes de Cartagena

Mateo Martínez Gómez

Mauricio Andraus Higgins

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2025

Capacidades estratégicas para la innovación en el sector de hospitalidad: análisis de absorción de conocimiento, diversificación, alianzas y recursos en Pymes de Cartagena

Autores:

Mateo Martínez Gómez

Mauricio Andraus Higgins

Directora del Trabajo de Grado:

Adela Vélez

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá D.C.

2025

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	6
1. Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación de la investigación	8
1.3 Pregunta de investigación	10
1.4 Objetivo general	10
1.5 Objetivos específicos	10
2. Revisión de la literatura	11
2.1 Estrategias Integrales para la Competitividad en el Sector de la Hospitalidad	13
2.2. Relación entre innovación y capacidades de absorción	19
2.3. Relación entre innovación y diversificación.....	19
2.4. Relación entre innovación y alianzas estratégicas.....	20
2.5. Relación entre innovación y recursos internos	20
3. Metodología de investigación	21
3.1 Tipo de diseño de la investigación.....	21
3.2 Población y muestra	21
3.3 Instrumento de recolección de información.....	22
3.4 Procedimiento	22
4. Análisis de resultados	26
4.1. Análisis de resultados sobre la percepción de los líderes del sector y las Pymes del sector de la hospitalidad en Cartagena	26
4.2. Análisis de la encuesta aplicada a Pymes del Sector de la Hospitalidad en Cartagena.....	28
4.3. Análisis de las entrevistas a lideres del sector.....	39
4.3.1. La Movida.....	40
4.3.2. Hotel Nácar.....	43
4.3.3. Areia Barú	45
4.3.4. M Cocina.....	47
5. Conclusiones.....	49
6. Recomendaciones	52
Referencias.....	54

<i>Anexos</i>	59
---------------------	-----------

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis correlacional entre variables.....	39
---	-----------

Índice de figuras

Figura 1. Sectores de las empresas.....	28
Figura 2. Antigüedad de las empresas.....	28
Figura 3. Demanda del sector.....	29
Figura 4. Efectividad en el proceso de capacitación interna.....	30
Figura 5. Nuevas líneas de productos y servicios en el último año.....	32
<i>Figura 6. Evaluación del éxito de las iniciativas de diversificación</i>	<i>33</i>
Figura 7. Satisfacción de resultados para alianzas estratégicas	35
Figura 8. Recurso interno más importante de la empresa	36
Figura 9. Eficiencia en los procesos internos para garantizar calidad de servicio al cliente.....	37

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta Microsoft Forms	59
--	-----------

Resumen

El presente ensayo busca analizar los enfoques de innovación basados en los recursos que determinan la competitividad y capacidad de crecimiento en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de la hospitalidad encontradas en la ciudad de Cartagena de Indias. Se seleccionaron 4 variables fundamentales para enfrentar un mercado dinámico y competitivo como lo es la ciudad de Cartagena, ya que es la ciudad más turística del país. La capacidad de absorción permite a las empresas asimilar e integrar conocimientos externos para innovar en los procesos y servicios que ya estos poseen, siendo una ventaja competitiva. La diversificación mediante la oferta de productos y servicios complementarios ayuda a la compañía a abordar y captar nuevos segmentos del mercado y mitigar posibles riesgos que se presenten. Las alianzas estratégicas son un pilar para este sector con el fin de acceder a recursos y conocimientos compartidos, dando mayor visibilidad a la empresa haciendo trabajos colaborativos. Por último, los recursos internos, estos son el capital humano y las tecnologías que poseen dichas empresas, las cuales son fundamentales para la operación y funcionamiento de cada una de ellas, ya que en el sector de la hospitalidad no hay nada más importante que un excelente servicio y experiencia del cliente. De esta manera se buscará transformar el sector de la hospitalidad en Cartagena, ayudando a las Pymes a adaptarse a los cambios del mercado, estar a la vanguardia de las innovaciones que tiene este sector con una mayor visión y que se puede implementar en los comercios cartageneros con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores, aprovechando el entorno turístico que presenta la ciudad de Cartagena.

Palabras Claves: Pymes, hospitalidad, competitividad, innovación, alianzas estratégicas, recursos internos, diversificación y capacidad de absorción.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas conocidas como Pymes se han convertido en un pilar fundamental en Colombia. Esto se debe a que estas Pymes son las que actualmente constituyen según El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023) el 95% del tejido empresarial nacional, demostrando un crecimiento significativo dentro del país. Así mismo, estas empresas generan el 79% del empleo formal en Colombia y el 40% del PIB anual según María Claudia Llanes (2024). A pesar de este crecimiento que ha presentado para el país, este grupo de empresas enfrentan desafíos significativos al momento de crecer y mantenerse competitivas dentro de los mercados en los que se encuentra, esto debido a lo cambiante que estos se encuentran y a las falencias de ellas para innovar y buscar formas de crecer de manera asertiva. Por esa razón, se demostró mediante a estudios que la supervivencia empresarial en Colombia es del 33,5% sobreviven al término de 5 años el cual fue realizado por Confecámaras, donde afirman que los factores más importantes ligados a la capacidad de supervivencia se basan en el tamaño de la empresa, la capacidad para acceder a mercados internacionales y la capacidad de atraer capital económico y humano. (Confecámaras, 2023) Con esto se puede evidenciar que a pesar del potencial que tienen las Pymes en Colombia no tienden a explotar plenamente las oportunidades de desarrollo. Un problema recurrente es la falta de innovación y sostenibilidad en los modelos de negocios que estas empresas implementan dentro de su organización, dando como resultado una baja competitividad y un crecimiento limitado.

1. Planteamiento del problema

El problema recurrente de falta de innovación y oportunidades sostenibles que presentan las Pymes que es frecuente demostrando esa falta de visión y mentalidad para crecer son las empresas que poseen activos subutilizados, como lotes de tierra o infraestructuras que no están generando ingresos. En lugar de transformarlos en fuentes productivas, estos activos permanecen estancados, afectando negativamente la rentabilidad y crecimiento empresarial.

Por otro lado, existe una tendencia de gran parte de las Pymes a aferrarse a estrategias tradicionales sin explorar nuevas oportunidades de diversificación o expansión. Este pensamiento conservador limita la capacidad de adaptación e impide que se aprovechen las ventajas competitivas que podrían obtener a través de la innovación. Un ejemplo de éxito es en la ciudad de Cartagena, Colombia donde una marca que empezó en la industria de la moda como almacenes multimarca, este se convirtió en uno de los más reconocidos de la ciudad y esto los llevó a abrir su horizonte aprovechando ese reconocimiento para abrir un restaurante el cual es actualmente de los más prestigiosos y concurrido de la ciudad, estamos hablando de la marca Agua de León.

Adicionalmente, la mayoría de estas empresas enfrentan barreras significativas para crecer y mantenerse competitivas. Según el Confecámaras (2023), en Colombia, aproximadamente el 70% de las PYMES no supera los primeros cinco años de operación debido a la falta de innovación, acceso a financiamiento y estrategias de crecimiento sostenibles. Esta alta tasa de mortalidad empresarial no solo limita la capacidad de las Pymes para contribuir al desarrollo económico, sino que también afecta negativamente la creación de empleo y la estabilidad social del país.

Un claro ejemplo de lo que argumenta el Banco Nacional es que en Bogotá según Confecámaras (2023) la tasa de supervivencia de las empresas colombianas a 5 años dio un

resultado de que solamente el 33.5% siguieron operando, de estas 296.896 unidades productivas creadas en 2017, 98.696 siguieron operando en 2022.

Por esta razón, se logró identificar que las principales causas más comunes de esta problemática son la falta de conocimiento y acceso a recursos donde muchas pymes no poseen ese conocimiento necesario sobre innovación y sostenibilidad, además también carecen de recursos financieros para implementar dichos cambios. Aparte, muchas empresas demuestran una resistencia al cambio, donde prefieren mantener las prácticas tradicionales, lo que los limita y no los dejan adoptar o implementar nuevas estrategias.

1.2 Justificación de la investigación

La presente investigación sobre la potencialización estrategia para portafolios de Pymes del sector de la hospitalidad en Cartagena, es debido a que estas empresas pequeñas y medianas son de gran importancia para la economía del país, donde la necesidad de fortalecer su competitividad y sostenibilidad es una realidad y por ende existe un vacío para las estrategias innovadoras que permiten potencializar dicho crecimiento en las diferentes empresas.

Un informe de competitividad global del foro económico mundial destaca que Colombia ocupa el puesto 57 en competitividad a nivel mundial (Weforum.org, 2020), con bajos indicadores en innovación y desarrollo empresarial, especialmente en el segmento de PYMES. En un entorno global cada vez más dinámico y competitivo, la falta de diversificación y la adopción limitada de prácticas sostenibles e innovadoras ponen en riesgo la sostenibilidad de estas empresas, haciéndolas más vulnerables a fluctuaciones económicas y cambios en la demanda del mercado.

Esta investigación aborda un vacío significativo sobre esas estrategias que abarcan innovación y sostenibilidad para las Pymes en Cartagena. Al centrarse en casos de éxito y buenas

prácticas, ofrece un análisis detallado de estrategias innovadoras y sostenibles, contribuyendo al desarrollo de nuevos modelos de negocio que maximicen recursos subutilizados y mejoren la competitividad global de las Pymes. Las implicaciones de este estudio son amplias: a nivel económico, ayudará a fortalecer el crecimiento y la competitividad de las empresas que hacen parte de este grupo, contribuyendo al desarrollo económico del país; a nivel social, promoverá la estabilidad laboral y reducirá la tasa de cierre de empresas; y a nivel ambiental, incentivará la adopción de prácticas sostenibles alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Los beneficiarios clave incluyen a las Pymes, formuladores de políticas, la comunidad académica, y la sociedad en general, ya que se generarán conocimientos prácticos replicables en contextos similares que fomenten un desarrollo económico inclusivo y sostenible.

Así mismo, nos centraremos en Cartagena de Indias la cual es de las más turísticas y presenta gran variedad y actores en el sector de la hospitalidad, donde se encuentran cadenas de hoteles, de talla internacional, discotecas y bares reconocidos a nivel mundial y variedad de restaurantes que son catalogados como los mejores del país y algunos en rankings a nivel latinoamericano.

En este orden de ideas, los beneficiarios de los resultados de esta investigación serán principalmente las pequeñas y mediana empresas colombianas (Pymes) del sector de la hospitalidad en la ciudad de Cartagena ya que la investigación buscará como su principal objetivo proporcionar dichas estrategias con el fin de mejorar esa innovación, diversificación y sostenibilidad que pueden aprovechar estos grupos.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los enfoques de innovación basados en los recursos que determinan la competitividad y capacidad de crecimiento de las empresas en el sector de la hospitalidad en la ciudad de Cartagena?

1.4 Objetivo general

Analizar los enfoques de innovación basados en los recursos que determinan la competitividad y capacidad de crecimiento de las empresas en el sector de la hospitalidad en la ciudad de Cartagena.

1.5 Objetivos específicos

1. Capacidad de absorción: Identificar las prácticas para integrar conocimientos externos para mejorar la competitividad.
2. Diversificación: Identificar los productos y servicios que impulsan al crecimiento de la Pymes en el sector hospitalario en Cartagena.
3. Alianzas estratégicas: Reconocer las influencias de las alianzas estratégicas partiendo del desempeño operativo y financiero de las Pymes en el sector de la hospitalidad en Cartagena.
4. Recursos internos: Caracterizar los recursos internos, tales como el capital humano, infraestructura tecnológica, de las Pymes del sector de la hospitalidad en Cartagena de Indias.

2. Revisión de la literatura

Para la investigación en curso, se buscará centrarse en una variable que se considera vital, esta es la innovación. Su parcialidad se debe a que esta debe determinar la competitividad y capacidad de crecimiento de las PYMES en este sector dentro de las ciudades escogidas. Según el ministerio de ciencia, tecnología e innovación (s.f.) se define como aquellos productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales. Lo que nos quiere decir que es la implementación de nuevos procesos, productos o ideas que nos den un valor agregado a la competitividad de las empresas. De esta forma, las PYMES del sector de la hospitalidad pueden manifestar de diferentes formas las innovaciones donde se pueden realizar por medio de indicadores de productos nuevos y novedosos y así también como lo sería un servicio, también, la investigación y desarrollo, tecnologías emergentes y diferentes estrategias más. Todo esto se podrá evidenciar y dar seguimiento por diversos tipos de herramientas de medición tales como encuestas, entrevistas, análisis de casos y estudios. Cabe recalcar que este sector que se encuentra en un escenario retador de forma que la exigencia es mayor, nos daría paso a que la innovación permite una supervivencia a un mayor plazo y explorar nuevas oportunidades de crecimiento y adaptación a las nuevas demandas presentadas por los consumidores (clientes).

En la otra mano, tenemos la diversificación, esta será otra de las variables claves durante la investigación. Pero ¿qué es la diversificación? esta según Blackrock (s.f.) esta consiste en incluir activos diversos y con poca relación entre ellos en el portafolio con el fin de mitigar riesgos totales. Como dice ESIC (2020) existen distintos tipos de estos, tales como la horizontal, vertical, concéntrica, conglomerada y muchas más. Así mismo, en el caso de las Pymes que se dedican a la hospitalidad, se pueden incluir creaciones de nuevos servicios complementarios o la expansión a diferentes segmentos de mercado, esta se puede medir a través de líneas de productos, cuotas de

mercado en nuevo segmentos, ingresos generados por ofertas, por otro lado, se puede ver rendimientos financieros según Faster Capital (s.f.) y también satisfacción del cliente como se estudios de mercado con el fin de ver si se pueden hacer penetraciones de mercado.

Un tema fundamental que podrá dar una ayuda gigante a este trabajo es la capacidad de absorción la cual según Torreblanca (2020) es la capacidad de aprender conocimiento externo a través de los procesos de identificación, asimilación y explotación de este. Como su forma de funcionar que es el ver qué información es útil (know-what), como compartir dicha información (know-how) y como utilizar de formas más estratégicas de las empresas (know-why). Estas capacidades les permitirán a las pymes de este sector en estudio desarrollar esas capacidades con el fin de que las empresas se adapten y adopten innovaciones para mejorar su competitividad. Estas se pueden parametrizar por medio de indicadores como la cantidad de colaboraciones con empresas, programas que se participen, casos estudiados. Midiendo por medio de encuestas, percepción de empleados sobre el acceso relevante y los conocimientos aprendidos sobre las demás empresas y diferentes casos en estudio.

Por otro lado, nos encontramos con las alianzas estratégicas se refieren principalmente a la formación de esas colaboraciones donde las empresas deben buscar recursos, como capacidades y conocimientos para mejorar su competitividad según finktiva (s.f.) Estos son acuerdos entre dos o más empresas con el fin de alcanzar un objetivo común. Estas alianzas en este sector podrían ser las mediciones de estrategias que se realizan a través del número de alianzas formadas entre proveedores y otras organizaciones como empresas turísticas, y redes empresariales, además de los demás participantes de este gremio. Este se mide según Analytical Ways (2023) con indicadores de rendimiento, indicadores claves de desempeño, metas y objetivos, análisis financiero, encuestas y entrevistas a los diferentes participantes del sector.

Por último, nos encontramos con los recursos internos que se definen según (ReadyGov) como todo recurso que se tiene dentro de un negocio y que no proviene de terceros, estos se pueden incluir personal, equipos, instalaciones, sistemas y materiales de respuesta. Esto puede ser utilizado para mejorar la competitividad y el crecimiento de la empresa. En el contexto de las Pymes en el sector de la hospitalidad, se pueden encontrar recursos internos como infraestructura física, capital humano y capacidades organizativas. Así mismo, estos se pueden medir por medio de los activos fijos y diferentes cuentas contables, de forma de medirlos, esto también se puede ver por análisis de capacidades, auditorías o benchmarking con empresas para ver cómo está la empresa en estudio frente al sector.

Con estos enfoques, esta investigación se puede buscar analizar cómo las Pymes en el sector de la hospitalidad pueden optimizar los recursos, con el fin de mejorar la competitividad y adaptarse en este entorno que se puede denominar de un mercado con constante cambio, así mismo, la identificación y promoción de las estrategias innovadores, alianzas estratégicas y demás variables a usar durante este proyecto serán fundamentales con el fin de garantizar ese crecimiento exitoso para las empresas que pertenecen a la hospitalidad, con enfoque a la ciudad de Cartagena de Indias, donde cada una de estas tiene y posee un gran potencial que se podrá explotar de cierta forma para dar lo mejor de este sector por medio de las empresas PYMES que son ese pilar fundamental para este mismo.

2.1 Estrategias Integrales para la Competitividad en el Sector de la Hospitalidad

La diversificación en el sector de hospitalidad es una estrategia clave para mejorar la competitividad, el rendimiento organizacional y la sostenibilidad de las empresas hoteleras. Este enfoque implica la expansión de servicios, la optimización de recursos y la adopción de nuevas tecnologías para mantener una ventaja competitiva en un mercado dinámico. Por ejemplo, La

Federación del Sector Privado (PSF) y a la Junta de Desarrollo de Ruanda (RDB) realizó un estudio sobre las prioridades que se deben considerar en el desarrollo del sector empresarial de la hospitalidad. Además, amplió el campo de investigación y el dominio de las estrategias de diversificación donde la influencia de una variedad de servicios puede tener en el desempeño de la empresa. Esta investigación utilizó todo tipo de indicadores como estadísticas descriptivas con media, desviación estándar y coeficiente de correlación de Pearson y se aplicaron estadísticas inferenciales con análisis de regresión para la interpretación de los datos, arrojó resultados positivos hacia la implementación de diversidad de productos y servicios que los clientes del sector de hospitalidad en Ruanda pudieron recibir haciendo que mejoran los índices de turismo y desarrollo en el sector (Turabamariya, 2022). La diversificación en el sector de hospitalidad es una estrategia multifacética que puede mejorar la competitividad, reducir riesgos y aumentar la estabilidad financiera de las empresas hoteleras. La implementación de estrategias de diversificación puede ayudar al sector a poder subsistir y adaptarse a diferentes tipos de negocios en tiempos de crisis para no dejar que la industria desaparezca y por el contrario pueda avanzar en diferentes sentidos.

Esta variable se ha usado en la industria de la hospitalidad en años recientes para reducir el riesgo y mejorar la estabilidad financiera (Lee, 2011) . Su origen se remonta a 1952 en el trabajo de selección de inversiones, Markowitz demostró que los inversores deberían actuar de un modo totalmente diferente. Los inversores deben optar por portafolios de varios activos en vez que invertir en un solo activo. Siguiendo este consejo de mantener un portafolio de activos (diversificación) un inversor puede reducir el nivel de riesgo al cual está exponiéndose, mientras que mantiene el nivel esperado de rentabilidad (López, 2019). Dando un punto más crítico en

términos de inversión y rentabilidad que deja un aporte a aquellos empresarios que minimicen los riesgos siempre y cuando puedan diversificar su portafolio.

La capacidad de absorción de conocimiento es fundamental para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el sector de la hospitalidad, ya que les permite asimilar y utilizar conocimientos externos para mejorar su rendimiento y adaptarse a las demandas del mercado. Las pymes de este sector cada día utilizan más seguido las redes colaborativas de innovación (CIN) por sus siglas en inglés, permitiendo acceder a valiosos conocimientos externos de otros actores, manteniendo al mismo tiempo altos niveles de competencias internas. Esto genera una sinergia entre la comunidad que constantemente está en busca del mejoramiento del sector y conlleva a que todas las empresas puedan mejorar sus procesos al compartir la información de las nuevas innovaciones en el mercado. Por consiguiente, la PYME absorbe este conocimiento para lograr un aprendizaje recíproco a través de su contribución a los objetivos comunes de CIN y el aprendizaje unidireccional para mejorar el rendimiento de su propia organización (Benhayoun,2020). Un estudio realizado en Colombia a través de la aplicación de encuestas a gerentes y propietarios de hoteles y hospedajes de turismo rural, agencias de viajes, guías y operadores turísticos, bares, restaurantes y centros de transporte turístico, cuyos datos obtenidos, prueban y apoyan el punto de vista que afirma que las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación influyen en el funcionamiento de las pymes, mientras que a nivel de clúster, existe una relación positiva en la interacción de las capacidades de absorción e innovación (Rodríguez, 2020).

La capacidad de absorción de conocimientos es esencial para las pymes en el sector de la hospitalidad, la capacidad de absorción dinámica y la combinación de capacidades de absorción,

esto genera una capacidad de asimilar las demandas futuras logrando predecir posibles escenarios que influyen en el éxito de estas empresas.

Las alianzas estratégicas son colaboraciones entre empresas que buscan mejorar su competitividad y acceder a recursos estratégicos. En el sector de la hospitalidad, estas alianzas pueden ser especialmente beneficiosas para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que representan una gran parte de las operaciones en este sector. Además, estas alianzas pueden mejorar el rendimiento empresarial de la industria de la hospitalidad mediante diferentes perspectivas como lo indica un estudio que afirma que las alianzas estratégicas pueden afectar a las estructuras de costos de las empresas y proporcionar acceso a importantes recursos estratégicos. En este sentido, las alianzas estratégicas son opciones estratégicas potencialmente importantes para la pequeña empresa hotelera no dominante (Morrison,1994). Por otro lado, existen estudios cualitativos que han demostrado que las alianzas estratégicas pueden generar una optimización en el valor de la compañía o expandir sus capacidades como se puede afirmar que las pymes en la selección y alineación de socios, aumenta las posibilidades de éxito y longevidad de las alianzas y, a su vez, la sostenibilidad y la supervivencia de las pymes en el sector de la hospitalidad (O'Dwyer, 2018).

Las alianzas estratégicas son una herramienta valiosa para las pymes en el sector de la hospitalidad, permitiéndoles mejorar su rendimiento, evolucionar sus modelos de colaboración y optimizar sus recursos. Estas alianzas no solo ayudan a reducir costos y acceder a recursos estratégicos, sino que también fomentan la sostenibilidad y la supervivencia a largo plazo de las pymes.

La innovación disruptiva sostiene que las empresas que ingresan en un mercado con soluciones relativamente simples y directas pueden desplazar a empresas poderosas y posicionadas en el mercado, este concepto fue introducido en 1996 por Christensen (King ,2015). La innovación en el sector de la hospitalidad es crucial para mantener la competitividad en un mercado altamente competitivo. Este análisis sintetiza los hallazgos de varios estudios sobre las estrategias de innovación y su impacto en el rendimiento organizacional en la industria de la hospitalidad. En este aspecto de la competitividad un estudio propone un modelo teórico integral que revisa las combinaciones de innovación tecnológica y no tecnológica y la interrelación entre diferentes estrategias de innovación que contribuyen a generar ventajas competitivas, mostrando una correlación directa entre la innovación compleja tecnología como no tecnológica con el margen de ventas mejorando el rendimiento de la empresa. (Martin- Ríos, 2019). La innovación es un componente vital para el éxito y la competitividad en el sector de la hospitalidad. Las estrategias que junto con una flexibilidad organizacional, son herramientas fundamentales para maximizar los beneficios. Además, los factores internos de la empresa juegan un papel crucial en la implementación efectiva de la innovación. Las tendencias digitales y tecnológicas continúan transformando la industria, ofreciendo nuevas experiencias de cara al cliente que genera una mayor satisfacción y por ende un mejor servicio.

Las tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, dispositivos inteligentes y el Internet de las Cosas están creando una transformación en la industria de la hospitalidad, mejorando la lealtad del cliente. Este tipo de tecnologías se han desarrollado a tal punto que se han creado hoteles inteligentes que funcionan bajo sistemas de inteligencia artificial y generan mayores beneficios debido a la reducción de costos por su capacidad de ser autosostenibles. Además, hace

que mejore la experiencia del consumidor dejándolos satisfechos con el servicio obtenido y a su vez maximizan los beneficios (Yakovleva, 2023).

La gestión de recursos humanos o recursos internos en el sector de la hospitalidad, incluyendo la selección, formación, y prácticas sostenibles, es crucial para promover la innovación, la calidad del servicio y la ventaja competitiva. Esta calidad del servicio tiene un efecto positivo con la competitividad debido a que en un estudio se midió como esto impacta de manera directa mediante efectos internos y efectos externos; Los efectos externos se evaluaron en función de la satisfacción del cliente, su influencia en el volumen de ventas y la disposición a pagar del cliente. Los efectos internos de la calidad sobre la competitividad se estimaron utilizando los costes directos medios. El hallazgo del estudio arrojó efectivamente la correlación directa y el impacto positivo en la competitividad en el sector (Campos- Soria, 2005).

Por otro lado, los recursos internos de las empresas de hotelería como el área administrativa han generado que la toma de decisiones de personas identificadas con la empresa genere consecuencias positivas hacia estas mismas generando que el capital humano pueda incidir para beneficio del sector. La estructura organizativa que se construye en esta empresa, la ubicación del personal directivo por niveles y vínculos de gestión, la distribución del trabajo y los métodos de gestión. La calidad de la toma de decisiones gerenciales está determinada por el nivel de competencia profesional de los directivos de la empresa y sus divisiones. Por tanto, el procedimiento actual de gestión de personal consta de un conjunto de elementos innovadores creados en torno a la interacción de los empleados, la activación del potencial creativo del personal, la integración de su deseo de resultados y los objetivos fijados (Kruhlyanko,2022). Para mejorar el sector de hospitalidad la clave radica en enfocarse en el capital humano, la innovación, la calidad

del servicio y la gestión administrativa. Además, la adopción de prácticas sostenibles y la flexibilidad organización al pueden proporcionar una ventaja competitiva significativa.

2.2. Relación entre innovación y capacidades de absorción

La innovación y las capacidades de absorción tienen una relación muy grande en donde la capacidad de una empresa al innovar tiene una gran dependencia en la medida en el momento de identificar, adquirir y aplicar conocimiento nuevo y externo según Alderete (2022). Entrando a esas PYMES pertenecientes del sector de la hospitalidad podemos inferir que las estrategias innovadoras que deberían adoptar estas empresas son temas de digitalización en temas de servicio, una mejora continua a la atención al cliente dando una experiencia extraordinaria, pero todo esto solo se podrá al coger conocimiento del entorno y de estudios que sean útiles para poder dar un cambio positivo para el negocio, así mismo esa capacidad de absorber información puede llegar a ser muy útil al momento de querer ser más competitiva dentro del sector ya que al coger los atributos positivos de experiencias de otras personas ayudaría dentro de la operación de la misma.

2.3. Relación entre innovación y diversificación

La innovación y la diversificación son unas variables trascendentales en las empresas, estas, además, se encuentran profundamente conectadas. Como dice Miranda (2016) una empresa la cual innova usualmente se inclina a diversificar sus productos o servicios con el fin de adaptar para satisfacer y suplir lo que demanda el mercado, el cual no es como antes, ya que nos encontramos con un mercado cambiante. En las Pymes para el sector de la hospitalidad, la innovación la podemos ver o proyectar como esos nuevos servicios que se podrían ofrecer, nuevas líneas de negocios, ofertas más competitivas con experiencias personalizadas o la digitalización en ciertos procesos como se ha mencionado, lo cual además de dar un plus en la competitividad

permite a estas empresas explorar más segmentos dentro de su mercado, ya que la innovación puede abrir las puertas a esas oportunidades que se dan al desarrollar productos o servicios en este caso.

2.4. Relación entre innovación y alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas y la innovación tienden a influenciarse de manera directa, esto se debe a que las empresas que innovan en ciertos casos buscan este tipo de estrategias, los aliados brindan un acceso a recursos complementarios y a ciertos conocimientos externos que ayudan a implementar dichas innovaciones. Por otro lado, entrando al sector en estudio un excelente ejemplo sería el de los restaurantes al aliarse con una empresa de softwares para mejorar la operación y dar mejores experiencias u hoteles que se asocien con restaurantes u otros servicios con el fin de traer innovación dentro de lo que ellos ofrecen y dan al público

2.5. Relación entre innovación y recursos internos

La empresa cuenta con lo más importante que se debe tener para innovar de una forma efectiva. Estos son sus recursos internos, tales como el capital humano, tecnológico y organizacional. Los mencionados se pueden considerar esenciales para innovar. En las PYMES del sector de la hospitalidad tener un personal preparado, capacitado y herramientas tecnológicas adecuadas son determinantes para lograr una innovación ya sea dentro del producto o servicios.

3. Metodología de investigación

3.1 Tipo de diseño de la investigación

La investigación será de naturaleza exploratoria, con el objetivo de descubrir las relaciones entre los recursos internos, la capacidad de absorción, la innovación, la diversificación y las alianzas estratégicas dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de la hospital. El diseño incluirá métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión integral de los fenómenos estudiados.

3.2 Población y muestra

La población del presente estudio está compuesta por las principales Pymes que operan dentro de la industria de la hospitalidad en la ciudad de Cartagena, Colombia, sector que se compone según la Cámara de Comercio de Cartagena (S.F.) por más de 6,664 empresas. Aplicando la fórmula estadística para poblaciones finitas, la muestra debe ser de 364 empresas aproximadamente para el presente estudio. Esta encuesta con el fin de lograr esa muestra se envió a aproximadamente más de 500 empresas del sector con expectativa de recolección de 200 respuestas de las cuales se obtuvieron solamente 107 respuestas, compuesta por 25 hoteles, 4 hostales, 48 restaurantes, 13 bares y 17 Airbnb u otras formas de alquiler de este estilo, de las cuales el 45% lleva entre 1 y 3 años operando en la ciudad, el 25% 4 a 7 años, el 16% menos de 1 año y el 14% más de 7 años. Por otro lado, se realizaron 4 entrevistas a empresas consideradas líderes del sector en la ciudad de Cartagena como lo son La Movida, M Cocina, Areia Barú y Hotel Nácar con el fin de profundizar más.

3.3 Instrumento de recolección de información

Los datos se recolectaron mediante un cuestionario en Microsoft Forms compuesto de 25 preguntas con énfasis en las 5 variables principales (Ver Anexo 1), junto con 4 entrevistas a selectos actores de este sector considerados líderes en la ciudad de Cartagena en todo el tema de la hospitalidad. El cuestionario cuantificará aspectos como las prácticas de innovación, la utilización de recursos internos, la diversificación del portafolio y alianzas estratégicas implementadas. Las entrevistas permitirán una exploración más profunda de cómo se está comportando este sector de la economía, para así dar un enfoque más preciso a la investigación realizada.

3.4 Procedimiento

Con el propósito de comprender los factores estratégicos que impulsan la competitividad de las empresas Pymes que pertenecen al sector de la hospitalidad en la ciudad de Cartagena de Indias, se diseñó y se distribuyó una encuesta de Microsoft Forms. Esta encuesta se formuló con base a preguntas claves con el fin de recopilar información relevante desde el punto de vista operativo como estratégico, con foco a las 5 variables de este trabajo, que se componen de los datos demográficos, capacidad de absorción, recursos internos, diversificación y las alianzas estratégicas. La encuesta fue distribuida a más de 500 personas que hacen parte de este sector, incluyendo responsables y representantes de hoteles, hostales, restaurantes, bares y Airbnb u otras formas de alquiler de este tipo. El objetivo fue obtener una muestra amplia y diversa que permitiera identificar patrones, retos comunes, fortalezas individuales y oportunidades de mejoramiento estratégico.

La recolección de datos se logró mediante el contacto directo con personas que pertenecen al sector, en donde se aprovechó amigos, familiares, conocidos y uso de plataformas digitales con el fin de lograr un mayor alcance. La primera sección de la encuesta se llevó a cabo los **datos demográficos**, en donde se permitió establecer el perfil de las personas que diligenciaron la encuesta y sus respectivos negocios en donde se consideraron las variables como el tipo de establecimiento, su antigüedad en la operación en la ciudad de Cartagena, el tamaño de la empresa según el número de empleados, fuente principal de ingresos (turismo nacional, internacional o local), y como perciben el comportamiento de la demanda a lo largo del año. Esta información se consideró fundamental para poder segmentar los resultados y comprender las dinámicas particulares del sector.

La siguiente sección se enfocó a las variables seleccionadas para este trabajo, iniciando con la **capacidad de absorción** en donde se buscó entender la utilización de conocimientos externos como lo son las asesorías, tecnologías, tendencias del mercado, colaboraciones académicas, entre otras. También conocer esa frecuencia con la que se aplica esos conocimientos traídos a la organización y cuáles son esos mecanismos internos existentes para procesar información del entorno como lo son las capacitaciones del personal.

Seguida de esta nos encontramos con los **recursos internos**, en esta sección se buscó evaluar la importancia de los activos de las empresas tales como su personal, infraestructura, tecnología y procesos, así como también la frecuencia en que se realizan capacitaciones, que tan actualizada está la tecnología y la eficiencia operativa desde el punto de vista de la calidad del servicio que ofrece el lugar.

Por otro lado, en cuanto a la **diversificación** se buscó explorar las iniciativas más recientes en nuevos productos o servicios que se hayan implementado en las empresas de cada encuestado,

saber la percepción que tienen las empresas de sus productos y servicios en comparación con la competencia, como impacta la diversificación con la satisfacción del cliente y saber esa disposición de explorar nuevos mercados o segmentos.

Por último, en la encuesta se encuentra la sección de las **alianzas estratégicas**, en donde se abordó todo lo que tiene que ver con las colaboraciones desarrolladas ya sean acuerdos informales hasta aquellas alianzas estructuradas, saber que beneficios obtuvieron de aquellas alianzas como lo son accesos a nuevos clientes, innovación en el servicio y conocer esa frecuencia que cada empresa busca para ampliar la red de aliados.

Como complemento a las encuestas (cuantitativo) se diseñó y realizaron unas series de entrevistas con el objetivo de profundizar en lo que son las percepciones, estrategias y esas experiencias que tiene los líderes del sector de la hospitalidad en Cartagena de Indias. Estos espacios con estas personas tan influyentes nos permitieron obtener información cualitativa muy valiosa, que son un complemento a las encuestas obtenidas.

Para realizar las entrevistas se seleccionaron cinco empresas reconocidas por su influencia, trayectoria e innovación dentro del ecosistema turístico y de hospitalidad de la ciudad en estudio. Estas empresas son: La Movida, una marca que se consolidó en el sector de la vida nocturna y gastronomía como una de las más exclusivas a nivel a país; M Cocina, un restaurante de alta cocina árabe con enfoque en experiencias únicas; Hotel Nácar, parte de Curio Collection by Hilton y referente en hotelería boutique de lujo y Areia Barú, exclusivo conjunto de casas vacacionales de lujo en una de las zonas turísticas más apetecidas de Cartagena.

El guion de la entrevista se estructura en torno a las cuatro variables estratégicas al igual que la encuesta, capacidad de absorción, recursos internos, diversificación y alianzas estratégicas,

junto al bloque introductorio con datos generales de cada una de las empresas entrevistadas y un conjunto de preguntas adicionales para captar percepciones más amplias sobre desafíos e innovación. Las entrevistas realizadas exploraron temas como el acceso y aplicación de nuevo conocimiento en la operación, mecanismos de innovación, estrategias de servicios y percepción sobre los principales recursos que determinan la competitividad de sus negocios.

En la sección de **capacidad de absorción**, se entró a investigar como las empresas acceden a nuevas ideas o tecnologías, ya sea por medio de capacitaciones, consultorías o alianzas académicas. Por otro lado, en la sección de **diversificación**, se buscó identificar si han adaptado su modelo de negocio en respuestas a cambios en el mercado. En **alianzas estratégicas**, se analizaron los tipos de colaboraciones que han desarrollado y su propósito, identificando los beneficios que han obtenido de ellas y esas principales dificultades, también retos al momento de establecer esas alianzas y estrategias para fortalecer relaciones. Por último, en **recurso internos**, se entra a analizar que recursos internos consideran ellos que aportan al éxito de la empresa, como lo es el talento humano, infraestructura, entre otros. Qué tipo de formación o desarrollo ofrecen a sus empleados.

Estas entrevistas y encuestas realizadas dieron la posibilidad de una visión integral del sector de la hospitalidad de Cartagena. Las encuestas por su lado permitieron identificar tendencias generales, patrones comunes entorno a variables del estudio, así como las entrevistas aportaron información relevante sobre las experiencias desde las perspectivas de los líderes del sector. Esta combinación de métodos para recopilar información permitió encontrar hallazgos, identificar patrones y contrastar esas percepciones generales con ciertos casos particulares que se analizaran a continuación.

4. Análisis de resultados

En el siguiente capítulo se presentará el análisis de los resultados obtenidos de 107 encuestas mencionadas anteriormente junto a las 4 entrevistas realizadas a las empresas pertenecientes al sector de la hospitalidad de la ciudad de Cartagena de Indias. En donde se destacan para la presente los casos como lo son La Movida, Hotel Nácar, Areia Barú y M Cocina, los cuales han implementado estrategias destacadas en ámbitos de innovación, diversificación y gestión de sus recursos. También se analizan las percepciones y practicas comunes de las Pymes frente a variables como lo son capacidad de absorción, alianzas estratégicas y tecnologías. Partiendo de dichos hallazgos, se identifican oportunidades de mejoras y formas para fortalecer la competitividad del sector a través de uso de los recursos y conocimientos de estos.

4.1. Análisis de resultados sobre la percepción de los líderes del sector y las Pymes del sector de la hospitalidad en Cartagena

A continuación, abordaremos los objetivos de investigación por medio del análisis de las respuestas recopiladas a través de las encuestas distribuidas a las personas pertenecientes a el sector de la hospitalidad y las entrevistas realizadas a las empresas lideres que se seleccionaron: La Movida, Hotel Nácar, Areia Barú y M Cocina. Por medio de estos análisis se buscará investigar y explorar las prácticas y puntos de vistas de los empresarios pertenecientes del sector acerca la innovación, diversificación y la gestión de recursos internos, de la misma forma como identificar aquellas estrategias que permiten que las Pymes de este sector fortalezcan su competitividad y generen una optimización de sus operaciones por medio de las alianzas estratégicas, nuevas tecnologías y sus recursos.

La selección de los actores mencionados para la realización de las entrevistas se debió a una serie de factores como el reconocimiento dentro del sector en la ciudad de Cartagena. Estos establecimientos han logrado posicionarse como unos referentes locales, marcando tendencias en cuanto a experiencias, innovación y alcance de marca. La elección de estas empresas se debió también por la facilitación debido a la cercanía con algunos representantes, lo cual represento un reto logístico que finalmente se logró alcanzar. Este esfuerzo respondió al interés de enriquecer la investigación con voces de líderes y aportando perspectivas valiosas provenientes de estos actores que han generado un impacto significativo en sus públicos y en la dinámica del sector en la ciudad. La Movida por su lado se seleccionó por ser una de las discotecas y gastrobares más exitosos y emblemáticos de la ciudad, con reconocimiento a nivel nacional por sus estrategias y propuestas innovadores, en donde su experiencia de servicio y capacidad de marcar tendencias en los negocios de la vida nocturna. Areia Barú por su lado se escogió por su enfoque de la hospitalidad de lujo en una de las zonas más exclusivas del país, sobresaliendo por las experiencias de lujo que ofrecen en sus alojamientos tipo boutique. Hotel Nácar, perteneciente a Curio Collection by Hilton, aporta este estudio una perspectiva muy importante desde su enfoque internacional y los estándares de servicio e innovación. Por último, nos encontramos con M Cocina, seleccionada por esa propuesta culinaria árabe de alto nivel que ha sido exitosa en la ciudad de Cartagena.

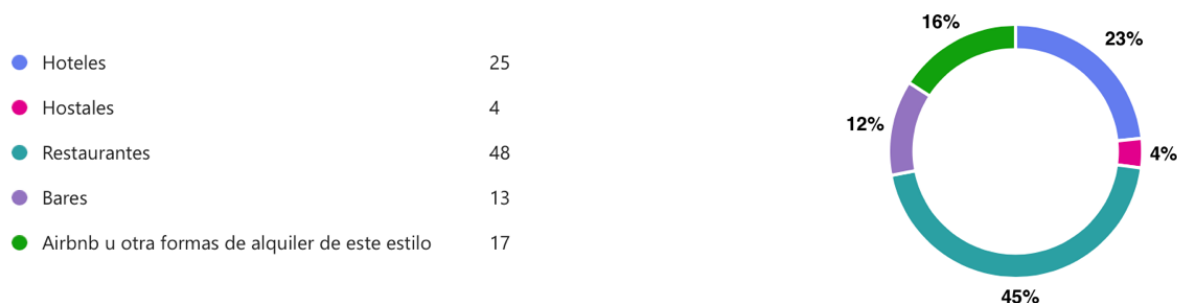
4.2. Análisis de la encuesta aplicada a Pymes del Sector de la Hospitalidad en Cartagena

Análisis descriptivo

El presente apartado en la investigación tratara sobre los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada (Anexo 1), en la cual se aprecia las diferentes empresas del sector de la hospitalidad que hicieron parte de esta, con una radiografía única de cada, dándonos información acerca del tamaño, antigüedad, población específica, variabilidad de la demanda que presentan en la ciudad de Cartagena. Entre los encuestados nos encontramos con hoteles (23%), bares (12%), hostales (4%), restaurantes (45%) y Airbnb (16%) que conforman la hospitalidad en la ciudad y la muestra que recogió de la misma (Figura 1).

Figura 1. Sectores de las empresas.

1. ¿En qué sector de la hospitalidad opera su empresa?



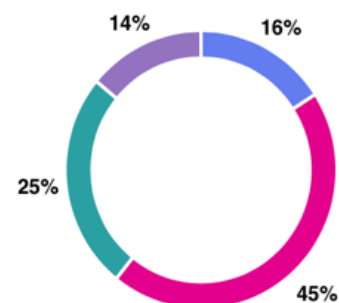
Nota: Elaboración propia

Por otro lado, dentro de los resultados de esta encuesta tenemos diferentes empresas por su antigüedad en las cuales se encuestaron 48 que llevan de 1 a 3 años operando en la ciudad, 27 con un rango de 4 a 7 años, 17 con menos de 1 y finalmente 15 con más de 7 (Figura 2).

Figura 2. Antigüedad de las empresas.

2. ¿Cuánto tiempo lleva operando su empresa en Cartagena?

● Menos de 1 año	17
● 1-3 años	48
● 4-7 años	27
● Mas de 7 años	15



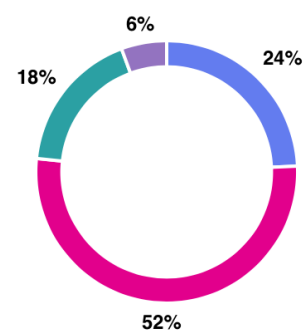
Nota: Elaboración propia

Así mismo, la mayoría de las empresas de este sector describen la demanda para la hospitalidad como una demanda que es estacional, la cual cuenta con picos definidos para un 52% de los participantes de la encuesta realizada (Figura 3).

Figura 3. Demanda del sector.

5. ¿Como describiría la variabilidad de la demanda en su empresa a lo largo del año?

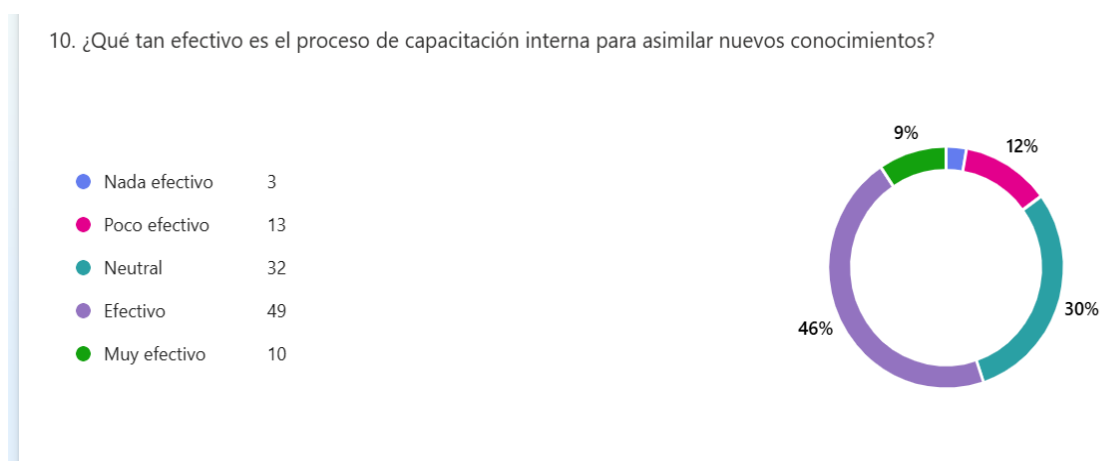
● Alta y constante: La demanda se mantiene estable durante todo el año	26
● Estacional con picos definidos: Hay temporadas altas y bajas bien marcadas	56
● Fluctuante e impredecible: La demanda varía sin un patrón claro	19
● Baja y estable: La demanda es constante, pero en niveles bajos	6



Nota: Elaboración propia

Mediante las respuestas dadas por las empresas, se evidencia una **capacidad de absorción** media, evidenciada por una frecuencia moderada en la inversión en capacitación del personal y una percepción general de tener procesos internos al menos eficientes. Aunque hay casos donde no se invierte en formación, la mayoría de las organizaciones realiza esfuerzos ocasionales o frecuentes para capacitar, lo que favorece la incorporación de conocimiento externo. A pesar de esto, existe espacio para fortalecer la sistematización de aprendizaje organizacional y la actualización tecnológica. Como se puede evidenciar, el 44% utiliza “tendencias de mercado” , “redes sociales” y “datos y estudios de mercado” como fuente de conocimiento para mejorar su competitividad debido a que, al ser una ciudad con picos estacionales fluctuantes de turismo nacional e internacional, el sector de la hospitalidad destina sus recursos a este tipo de iniciativas para ser más eficientes. Adicionalmente, la aplicación de estos conocimientos se implementa de manera parcial por las empresas según lo encuestado se arroja que el 37% de las empresas “A veces” implementan estas fuentes externas. Por último, el sector de la hospitalidad en Cartagena encuestada encuentra en un 46% como efectivos los procesos de capacitación interna para asimilar nuevos conocimientos, esto demuestra que la capacidad de absorción de conocimiento externo implementada en los recursos internos tiende a ser efectivo en la empresa (Figura 4).

Figura 4. Efectividad en el proceso de capacitación interna



Nota: Elaboración propia.

Las estrategias de diversificación están presentes en diferentes grados. En algunos casos, algunas empresas han podido aumentar sus líneas de productos y servicios debido a cambios del mercado o como respuesta a la competencia. Sin embargo, un porcentaje significativo de las empresas encuestadas mantiene líneas limitadas, cifras que sugieren que las empresas destacan la minimización del riesgo. Para muchos actores del sector el acceso nuevos mercados y la creatividad en la creación de los productos es una constante oportunidad y es presentado como un factor de la competitividad.

Entrando a analizar las encuestas para esta sección, nos encontramos con que el 17% de las empresas que participaron no han implementado ninguna línea de nuevos productos o servicios (Figura 5) y que 36 encuestados que equivalen al 34% solamente han lanzado 1 a 2 productos o servicios, lo que nos da un total del 51% de empresas que se consideran bastante conservadoras con los productos que tienen en su portafolio. Sin embargo, a pesar de esas empresas conservadoras que acabamos de analizar, no encontramos con la otra cara de la moneda, en donde tenemos a 27 empresas que han lanzado 3 a 4 productos o servicios nuevos en el año, siendo un poco más “arriesgadas” pero de forma moderada en cuanto a su portafolio. Por último, en este análisis nos encontramos con 19 actores que lanzan entre 4 y 5 productos al año que son un 18% de las encuestas y otras 7 empresas que lanzan más de 5 al año que son consideradas con un perfil más arriesgado que puede que estén atendiendo y buscando soluciones a las tendencias del mercado que se estén presentando.

Figura 5. Nuevas líneas de productos y servicios en el último año

11. ¿Cuántas nuevas líneas de producto o servicios ha lanzado su empresa en el último año?



Nota: Elaboración propia

Sobre la relación con la competencia, el 39% se considera “similar” en cuando a diversificación, y el 26% se visualiza como “más diversificado”. Es decir, existe una tendencia de moderación a diferenciarse, pero hay espacio para aumentar la diversidad de servicios, sobre todo en periodos de baja demanda turística.

La diversificación se relaciona de forma directa con la satisfacción del cliente donde obtenemos que un 52% las empresas que resaltan la importancia de a la diversificación como "importantes" o "muy importantes" con el fin de mantener a sus clientes satisfechos, pero contamos con un 28% de los encuestados los cuales se sienten del todo seguros. Además, el 53% de las empresas que hacen parte de la encuesta evalúan como "alto" o "muy alto" el éxito de sus iniciativas de diversificación en los últimos años, lo que brinda un esfuerzo a la idea sobre esta estrategia y su contribución positiva a en la competitividad (Figura 6).

No obstante, de igual forma se encuentran aún desafíos por superar ya que a pesar de que el 40% de las empresas tenga sensaciones de estar "preparada" para asumir nuevos mercados o segmentos en este sector, hay un 25% que se considera "poco preparada", lo cual es considerado

como un limitante en el tema de expansión de frentes. Lo que se puede traducir a que las organizaciones necesiten fortalecer la capacidad de adaptación y análisis del mercado con el fin de capturar oportunidades emergentes en un escenario tan volátil como es el turismo en Cartagena con sus estacionalidades marcadas.

Figura 6. Evaluación del éxito de las iniciativas de diversificación

14. ¿Cómo evalúa el éxito de las iniciativas de diversificación implementadas en los últimos años?



Nota: Elaboración propia

La mayoría de las empresas reconoce la importancia de las **alianzas estratégicas** para acceder a nuevos mercados, recursos, y capacidades. Aunque muchas han tenido experiencias previas con alianzas, los resultados han sido variados. Las alianzas se enfocan principalmente en aspectos comerciales o tecnológicos, pero algunas enfrentan dificultades debido a falta de objetivos claros o desequilibrio en los beneficios.

Las respuestas muestran un interés general en establecer alianzas, especialmente para acceso a mercados y complementariedad de recursos. Sin embargo, muchas reportan no tener una política clara de búsqueda de socios, lo que representa una oportunidad de mejora predominante en estrategias colaborativas para fortalecer su presencia en el mercado y atraer clientes. Este tipo

de alianzas es particularmente relevante para un destino turístico como Cartagena, donde Factores como la visibilidad y la diferenciación son claves para la lucha en temporada alta y donde la dinámica entre oferta y demanda implican temporadas bajas.

Sin embargo, el estudio también detecta oportunidades de mejora en la búsqueda activa de socios estratégicos. Solo el 25% de las empresas reporta buscar nuevos aliados Frecuentemente, mientras que un porcentaje significativo lo hace de manera esporádica o reactiva.

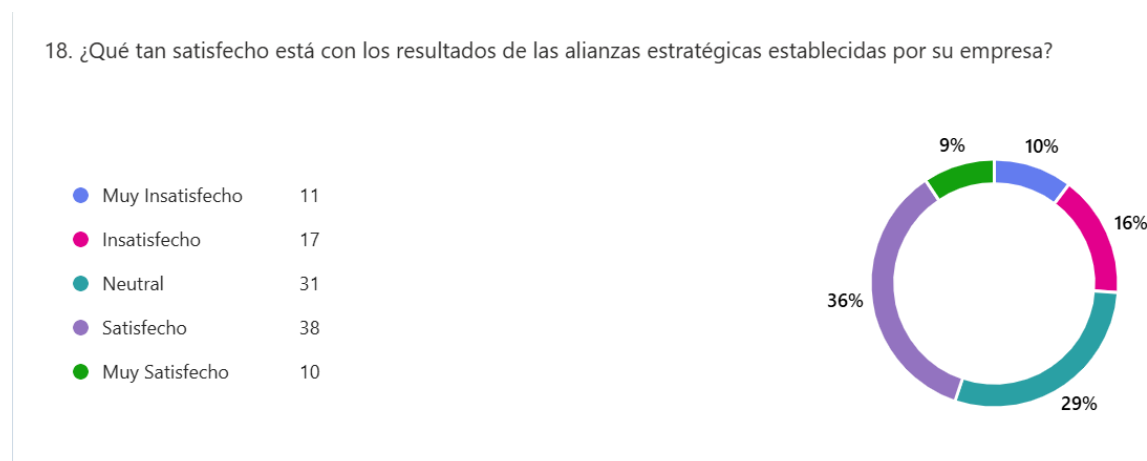
Dado que las alianzas bien articuladas pueden permitir el acceso a nuevos mercados, tecnologías y operaciones de mejores prácticas, tal falta de frecuencia de búsqueda limita al potencial de innovación y crecimiento. Esto puede deberse a recursos limitados, falta de información de oportunidades de colaboración o experiencias previas insatisfactorias.

En cuanto a la percepción de estas alianzas y la satisfacción de esta muestra que un 45% de las empresas encuestadas se encuentra “satisfecha” o “muy satisfecho” con las alianzas establecidas por ellos. Ese número, deja ver que, si se hacen bien las alianzas, con buenas ideas e implementación, pueden ser un gran aporte para el sector. Pero, el resto del porcentaje nos dice que hay mucho por hacer mejorando, como la elección de socios, plantear objetivos y revisar los resultados. Las empresas que dicen estar satisfechas con las alianzas suelen expresar los resultados positivos generados por estas alianzas como encontrar nuevos clientes, compartir conocimiento y crear de valor (*Figura 7*).

Un descubrimiento importante muestra una clara conexión entre buscar socios a menudo y sentirse eficaz lo cual indica que las empresas que se dedican a formar alianzas usualmente mejoran su capacidad para elegir y mantener esas relaciones. Aprender con la práctica les ayuda a

conectar mejor las colaboraciones con lo que realmente necesitan para ser estratégicos y a sacarles más provecho.

Figura 7. Satisfacción de resultados para alianzas estratégicas



Nota: Elaboración propia

Analizando nuestra última sección diseñada en la encuesta que pertenece a los recursos internos pudimos encontrar una serie de insights relevantes para la investigación por parte de los encuestados, en donde lo que más pesa para la mayoría de las personas que respondieron es la infraestructura con un 34% de favorabilidad, lo que nos dice que en el sector de la hospitalidad para los cartageneros los diseños, decoraciones y demás temas afines de los sitios a los que concurren tienen mucho valor, lo que se puede atribuir a toda la tendencias en redes sociales de los lugares fotogénicos y estéticos. Por consiguiente, nos encontramos con el personal capacitado con un 26% de que equivale a 28 empresas que dieron su voto por este, en donde se recalca el tema del servicio y la atención. Muchos lugares de este sector refuerzan mucho los temas de servicio debido a que el servicio es lo que las personas más recuerdan al momento e recordar una experiencia positiva en un lugar de hospitalidad. Seguimos con la tecnología en un tercer lugar con un 23% que se atribuye a todo el tema de las nuevas plataformas, y aplicaciones que facilitan

la operatividad de los lugares, incluso se resalta todo el tema de la facilidad para el usuario y el impacto positivo al medio ambiente. Lo que deja en un último lugar el tema de los procesos internos, como lo menos votado con un 17% (Figura 8).

Figura 8. Recurso interno más importante de la empresa

21. ¿Cuál considera el recurso interno más importante para su empresa?



Así mismo, se siguió indagando en la encuesta sobre estos recursos internos, entrando a cuestionar la tecnología de los lugares, ya que estamos en una era que todo se está dirigiendo a esa transición, en donde se preguntó sobre qué tan actualizada es la tecnología desde su perspectiva ante la competencia, teniendo un resultado del 84% que no se considera objeto en estos fines, resaltando la importancia que tiene esta variable para el sector. Como se sabe ya casi todo está digitalizado, por ende, este sector no es una excepción, podemos encontrar ya a través de los dispositivos electrónicos, tema de reservas, menús, servicio al cliente y muchas más que hacen parte la tecnología que proveen los sistemas utilizados en estas empresas.

Por el peso que representa el personal capacitado en este sector y todo el tema de la atención al cliente (servicio), se preguntó la frecuencia en la que se invierte en la capacitación del personal en donde se tuvo una tendencia bastante positiva, la cual se reflejó con 57 encuestados que representan el 53% de los participantes, lo que nos muestra ese reconocimiento de la capacitación continua como un factor esencial para los estándares de calidad de los servicios. Pero otro lado, se

tiene un 14% los cuales no ven esto como algo necesario, ya que lo hacen raramente o nunca, lo cual se puede considerar como un error en base a la tendencia de los demás actores de la hospitalidad en la ciudad.

Para evaluar la percepción de las empresas sobre sus procesos internos con el fin de garantizar la calidad del servicio se pidió que se categorizaran entre “nada eficiente” a “muy eficiente”, donde el 56% se autodenomina como “eficientes” y “muy eficientes” (Figura 9), que se traduce como esa reducción en costos, capacidad de atender de forma sobresaliente brindando un buen servicio y grata experiencia. Este dato es muy similar a los que invierten frecuentemente en las capacitaciones del personal, dando una relación de carácter positivo frente el desarrollo de personal y mejora de procesos.

Figura 9. Eficiencia en los procesos internos para garantizar calidad de servicio al cliente

25. ¿Qué tan eficientes son los procesos internos de su empresa para garantizar la calidad del servicio al cliente?



Nota: Elaboración propia

Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

Adicionalmente, se realizó un análisis factorial exploratorio con la misión de reducir dimensiones y agrupar preguntas en factores subyacentes. El método que se empleó fue la extracción por Componentes Principales (PCA), en donde se recopilaban 4 variables esenciales que agrupan la temática estudiada según su afinidad y consistencia interna. La primera variable es la capacidad de absorción, el cual contiene temas como la aplicación de conocimiento interno desde la pregunta 6 hasta la 10, con una confiabilidad aceptable de $\alpha = 0.75$, lo que significa una buena coherencia entre los elementos. El segundo factor, está la variable de diversificación que agrupa las preguntas de la 11 a la 15 que refleja la implementación de nuevos productos y estrategia hacia nuevos mercados, con una confiabilidad de $\alpha = 0.72$. La tercera variable, corresponde a las alianzas estratégicas la cual abarca las preguntas de la 16 hasta la 20, evidenciando una confiabilidad alta $\alpha = 0.80$ y sustentando la importancia de las colaboraciones o alianzas externas. Por último, la cuarta variable relacionada con recursos internos abarca de la pregunta 21 a la 25, con una confiabilidad muy aceptable $\alpha = 0.78$ lo que indica una fuerte relación entre el capital humano, la tecnología y la eficiencia operativa. En conclusión, los resultados en conjunto muestran como estas variables tienen una validez teórica y respaldan su uso para el análisis estratégico de las pymes en el sector de la hospitalidad en Cartagena.

Análisis correlacional entre variables

Por último, realizamos el análisis correlacional con el fin de mostrar como las variables escogidas en este estudio tienen una conexión entre ellas. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre todas las variables analizadas: capacidad de absorción, diversificación,

alianzas estratégicas y recursos internos. En especial, se puede observar una fuerte relación entre la diversificación y las alianzas estratégicas $r = 0.60$, así como entre la capacidad de absorción y los recursos internos $r = 0.50$, lo que indica que las empresas que innovan y adquieren conocimientos externos tienden a mejorar sus capacidades internas y establecer más alianzas como también se evidencia que las empresas que crean alianzas estratégicas tienden a incursionar en diferentes mercados o arriesgar en la implementación de nuevos productos. Estos resultados indican que las empresas del sector hospitalidad en Cartagena que invierten en absorción de conocimiento, recursos y alianzas estratégicas, tienden a mejorar su competitividad de manera más eficaz (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis correlacional entre variables.

Matriz correlación Pearson				
Variable	Capacidad	Diversificación	Alianzas	Recursos
Capacidad absorción	1	0.45*	0.30*	0.50**
Diversificación	0.45*	1	0.60**	0.35*
Alianzas estratégicas	0.30*	0.60**	1	0.40*
Recursos internos	0.50**	0.35*	0.40*	1

Significancia	$p < 0.05$, ** $p < 0.01$.
---------------	------------------------------

Nota: Elaboración propia

4.3. Análisis de las entrevistas a líderes del sector

A continuación, se analizarán las entrevistas realizadas a los líderes del sector con el fin de ver esas similitudes y diferencias que pueden presentar cada una de ellas al momento de ser comparadas con las respuestas que arrojaron las empresas que contestaron la encuesta en una forma más general.

4.3.1. La Movida

La Movida Cartagena, es un establecimiento icónico en el sector de la hospitalidad y la vida nocturna de la ciudad. Fue fundado en el año 2012 y está ubicado en el corazón del Centro Histórico, este club nocturno y gastrobar ha logrado posicionarse como un referente del entretenimiento exclusivo, combinando música, gastronomía y coctelería de alto nivel. Con un equipo de 72 colaboradores, La Movida se orienta a un publica de perfil alto, ofreciendo experiencias cuidadosamente diseñadas que mezclan sofisticación, innovación y un ambiente vibrante. Su trayectoria y reconocimiento local y nacional la convierten en un actor clave para entender este negocio en la ciudad de Cartagena.

La Movida es una empresa sobresaliente al hablar de la variable de capacidad de absorción, ya que notaron que el aprendizaje para sus empleados es un tema primordial para el éxito de un negocio de esa índole, por ello desarrollaron una estrategia de aprendizaje organizacional bastante robusta, materializada por “La Movida School”, un programa de capacitación interna enfocado en el fortalecimiento de habilidades y competencias del personal que hace parte de este lugar. Según Carballo (2025) esta es una iniciativa que permite a las empresas no solo profesionalizar a sus colaboradores, sino también mantenerse a la vanguardia de temas de servicio al cliente, seguridad y atención en eventos de gran volumen. En La Movida School, además del componente formativo, se resalta la participación de entidades externas como bomberos, lo que demuestra una apertura al

conocimiento externo con el fin de garantizar altos estándares de calidad y seguridad en las instalaciones. Sin embargo, no se tienen actualmente alianzas formales con universidades o centros de investigación, pero lo han considerado. La empresa en el lado tecnológico a integrado de manera exitosa y eficaz el uso de tecnológicas específicas para el manejo de reservas, gestión de eventos y menús digitales, lo que representa una ventaja operativa significativas. Estas plataformas permiten optimizar procesos logísticos de atención, elevando la experiencia del cliente y reduciendo los márgenes de error en la operación diaria. Esta capacidad de adaptación a nuevas herramientas tecnológicas no solo ha mejorado la competitividad, sino que posiciona a La Movida como una empresa pionera en el uso de estas herramientas tecnologías a nivel país.

La variable de la diversificación por su lado es un distintivo del modelo de negocio de La Movida, ya que consideran que poseen un enfoque proactivo hacia esta variable. A pesar de estar categorizado principalmente como un club nocturno o gastro bar, el establecimiento ha expandido su oferta con actividades fuera de los horarios tradicionales de operación, en donde se han realizados clases de yoga, ferias de marcas locales, cocteles privados y eventos corporativos, especialmente en su rooftop, lo que permite una utilización más eficiente del espacio físico y una ampliación de su base de clientes. Esta es una estrategia que da respuesta a esas tendencias del mercado y del consumidor. Como expresa Luis Carballo en la entrevista, so identificaciones de nuevas oportunidades que se basan en la observación activa de los cambios de comportamiento del cliente, el análisis de los medios y la participación en espacios de networking. La Movida es una empresa ejemplo de adaptación de las demandas, ajustando su portafolio con agilidad y aprovechando el movimiento que ha generado, hasta el punto de sacar su propia merchandasing para impulsar su popularidad, lo que demuestra la flexibilidad que ha adoptado que ha sido clave para su sostenibilidad y liderato dentro del sector. Adicionalmente, la empresa ha diversificado su

modelo de negocio también en el plano del entretenimiento, siendo reconocida por la capacidad de traer artistas y DJ's exitosos de talla nacional e internacional, contribuyendo a mantener una clientela fiel, dinámica y actualizada con las tendencias del mercado.

Por el lado de las alianzas estratégicas, se confirma que estas han sido fundamentales para el desarrollado y precisamente importantes para la consolidación de esta empresa. Un claro ejemplo es la relación con proveedores como lo es la empresa Diageo que es el proveedor de marcas reconocidas de licores como lo es Don Julio, que constituye uno de los productos con mayor demanda y rentabilidad para el negocio. Estas alianzas no solo garantizan la disponibilidad de productos exclusivos, sino que permite acceder a benéficos comerciales, promociones y eventos exclusivos que ayudan a reforzar la imagen y la visión de la empresa. Por otro lado, la colaboración con empresas especializadas en montaje de eventos ha sido clave para la ejecución de experiencias que han contribuido con el posicionamiento de la marca como referente de la vida nocturna en la ciudad. Lo que son vínculos que han abierto paso al desarrollo de eventos a gran escala, con luna logística profesional y de alto reconocimiento generando reputación en el sector y beneficios financieros.

Con respecto a los recursos internos, la movida considera al capital humano el activo más valioso que poseen. La empresa fomenta una cultura de pertenencia y cercanía entre el personal, promoviendo un sentido de familia que se traduce en mayor compromiso, mejor ambiente laboral y altos niveles de servicio que se percibe por cada uno de los clientes que llegan a este lugar, ya que es un sentimiento que ellos le transmiten al usuario. Esta perspectiva ha sido reforzada con inversiones constantes en formación, motivación y bienestar del equipo, lo que es una ventaja competitiva difícil de replicar. Adicionalmente, la infraestructura del establecimiento fue inaugurada recientemente, lo cual permite ofrecer una experiencia estética y funcional alineada

con las expectativas del público objetivo. La disposición de los espacios, el diseño de las 5 zonas que componen a este lugar y su calidad de elementos decorativos contribuyen significativamente a la experiencia del cliente. Asimismo, la empresa ha hecho importantes inversiones en herramientas tecnológicas para garantizar una operación eficiente, personalizada y segura.

4.3.2. Hotel Nácar

El Hotel Nácar, el cual opera bajo la marca Hilton, representa un actor clave dentro del sector de la hospitalidad en Cartagena. Fue fundado en el año 2020 y ubicado en el Centro Histórico de la ciudad. Este hotel se ha consolidado como una propuesta de alojamiento de lujo enfocada en viajeros internacionales, tanto por placer como de negocios. Su perfil de cliente es exigente, lo cual ha impulsado una estrategia clara en cuanto a innovación, calidad y servicio personalizado.

Al hablar de las capacidades absorción el Hotel Nácar presenta una de las fortalezas más evidentes, la cual es su robusto sistema de formación y transferencia de conocimiento. A través de la plataforma Hilton, los empleados acceden a una serie de cursos obligatorios y actualizados, lo que garantiza la alineación con los estándares globales de la cadena. Además, su operador OXO complementa este proceso con capacitaciones especializadas por departamento, apoyadas en entidades como la Cámara de Comercio. Por otro lado, en temas de tecnología, el hotel implementa herramientas digitales tanto a nivel de servicio como de control interno, con el fin de asegurar procesos estandarizados y eficientes. Esta capacidad de integrar conocimientos externos y adaptarlos al contexto local permite mantener altos niveles de competitividad y excelencia operativa frente al sector y los diferentes competidores con los que se encuentran. La evaluación

del impacto de estas innovaciones se realiza mediante indicadores como la satisfacción del cliente, fidelización y crecimiento en segmentos clave como el turismo de lujo en la ciudad.

En cuanto a la diversificación, el Hotel Nácar ha llevado la personalización del servicio a un nivel sofisticado, lo cual ha sido una estrategia exitosa de diferenciación. Ejemplos como la bienvenida con toallas frías aromatizadas, el menú de almohadas, y la oferta de experiencias adaptadas a los intereses específicos de cada huésped reflejan un enfoque centrado en el detalle y la experiencia emocional. Además, el Nácar ha logrado demostrado de una forma exitosa la habilidad notable para captar información directa del cliente a través del contacto del personal de recepción, alimentos y bebidas, y camareras. Esta retroalimentación constante permite adaptar la oferta sin necesidad de grandes cambios en el modelo de negocio, manteniendo flexibilidad y pertinencia frente a un mercado turístico en constante evolución, en donde su servicio siempre se pueda adaptar a las nuevas tendencias que presente este mercado el cual es bastante exigente. De forma que se ha logrado presentar un impacto de esta estrategia que ha sido positivo y exitoso, incluso en contextos retadores como el año 2024. El primer trimestre de 2025 muestra una mejora en indicadores clave como la rentabilidad (GOP) y la satisfacción del cliente, que alcanza un 89% (Gerencia Hotel Nácar, 2025).

El enfoque del Hotel Nácar hacia las alianzas estratégicas muestra una comprensión madura hacia el entorno turístico de Cartagena. En donde destacan a las wedding planners como un aliado fundamental, especialmente para el segmento de eventos, lo que posiciona al hotel como un destino preferido para bodas de lujo, lo cual lo hace muy atractivo para el público local, nacional e internacional en ciertos casos. Asimismo, destacan las alianzas con la competencia para gestionar sobreventas, lo cual evidencia una mentalidad colaborativa y pragmática, lo cual es una realidad en las temporadas con mayor demanda en la ciudad. Estas alianzas han optimizado la operación y

finanzas, permitiendo previsión en ventas y estabilidad operativa. Sin embargo, el reto más grande identificado para el hotel es la construcción de confianza con los aliados, lo cual abordan mediante la entrega constante de beneficios exclusivos y un enfoque en la innovación de servicio. En donde mantener una experiencia sobresaliente para socios y huéspedes es su estrategia de fidelización más efectiva y exitosa históricamente.

El talento humano es el principal recurso interno para el éxito de su empresa. En donde el desarrollo profesional de cada integrante de su personal está altamente priorizado, ofreciendo oportunidades de capacitación en áreas transversales y programas de pasantías internas que estimulan la movilidad y el crecimiento profesional con un programa de pasantías donde ellos escogen su tema de interés. Además, la infraestructura es considerado otro pilar de inversión constante para el hotel, debido a las condiciones climáticas de la región que exigen mantenimiento y renovación frecuente. En el ámbito de alimentos y bebidas, la variedad en la oferta también se considera un activo clave para mantener la competitividad.

4.3.3. Areia Barú

Areia Barú es un conjunto compuesto por 6 casas de lujo establecida en 2020 en Playa Blanca, Barú, lo que es reconocida por ser zona exclusiva de Cartagena. Actualmente es una empresa pequeña en tamaño ya que cuenta con solo 10 empleados, esta empresa representa un modelo emergente dentro del turismo de lujo el cual lo caracteriza su enfoque personalizado, exclusivo y altamente experiencial. Su propuesta de valor está claramente orientada hacia el turista de alto poder adquisitivo que busca privacidad, calidad y una conexión cercana con la naturaleza.

La empresa en la capacidad de absorción es funcional pero limitada en cierto aspecto por su tamaño. La principal vía de acceso a nuevos conocimientos se da mediante capacitaciones especializadas y networking con el sector, lo que indica un aprendizaje un poco de carácter informal pero adaptativo. En cuanto a tecnología, han sido proactivos al implementar plataformas digitales como Airbnb, Booking y redes sociales, que cumplen funciones tanto operativas como de mercadeo e inteligencia de mercado. También han invertido en tecnología de seguridad avanzada, lo que responde a la necesidad de garantizar tranquilidad a un segmento que valora mucho la privacidad y exclusividad. Se evalúa su innovación por medio de indicadores concretos como la satisfacción del cliente, los comentarios en plataformas, la ocupación anual y la recurrencia, lo cual, pese a no ser altamente sistematizado, evidencia una comprensión clara del impacto de la innovación en su competitividad.

Por el lado de la diversificación se le ha apostado inteligentemente por la multiplicación de usos de su infraestructura, especialmente fuera de temporada. Alquileres para eventos como fiestas privadas, presentaciones artísticas o quinceañeros que se han convertido en una fuente de ingresos complementaria que reduce la dependencia del turismo estacional que es un factor importante para este negocio. Por el lado del servicio también ha diversificado su propuesta a través de experiencias inmersivas, como masajes, actividades acuáticas y paquetes personalizados según lo que busque el huésped. Esta evolución responde a la identificación oportuna de tendencias del mercado, como el turismo experiencial de lujo. La diversificación ha tenido un impacto directo en la rentabilidad, permitiendo ingresos incluso en temporadas de menor ocupación.

Las alianzas estratégicas son relaciones clave con proveedores locales y empresas de transporte privado. Estas alianzas han mejorado la experiencia del cliente en aspectos críticos como el acceso a la isla, y han servido como canales informales de marketing y referenciación, al

ser recomendados por sus socios. Sin embargo, el mayor desafío ha sido la generación de confianza, especialmente en un entorno donde muchas relaciones comerciales pueden no estar formalizadas. Aun así, han adoptado estrategias de comunicación constante e incentivos mutuos para fortalecer las relaciones a largo plazo, lo que muestra una visión estratégica alineada con la construcción de ecosistemas colaborativos.

El recurso interno más valorado es su talento humano, altamente capacitado en hospitalidad de lujo y dotado de habilidades multilingües. La inversión en formación específica para atención premium evidencia una clara alineación con las exigencias del segmento de clientes que atienden. La infraestructura por su lado es considerada también como un activo de suma importancia, aunque presenta retos operativos por la cercanía al mar, lo cual exige inversiones continuas en mantenimiento. Asimismo, el uso estratégico de plataformas digitales para reservas y gestión operativa ha optimizado recursos y ampliado su alcance comercial.

4.3.4. M Cocina

M Cocina es un restaurante especializado en comida árabe-libanesa fundado en 2010 en Cartagena. Con una propuesta gastronómica que combina tradición, ambientación cultural y coctelería, ha logrado expandirse exitosamente a Barranquilla y Bogotá. Actualmente cuenta con un equipo de 70 colaboradores y se enfoca en un público adulto de nivel adquisitivo medio-alto que busca experiencias culinarias de calidad y con identidad.

La capacidad de absorción por parte de M Cocina se demuestra solida en cuanto al conocimiento a través de un enfoque disciplinado en la formación del talento humano. Las capacitaciones semestrales, los talleres especializados y el entrenamiento intensivos indican un

modelo organizativo enfocado en la mejora continua, particularmente en la preservación y transmisión de saberes gastronómicos tradicionales. Sin embargo, no cuentan con alianzas formales con centros educativos o de investigación.

La diversificación por otro lado ha sido una herramienta clave en la estrategia de crecimiento de M Cocina. La expansión a otras ciudades, la integración de coctelería y ambientación cultural, así como el fortalecimiento del canal de domicilios —especialmente como respuesta a la pandemia—, demuestran una capacidad de adaptación destacada frente a los cambios del entorno. El uso de herramientas como Cliente Oculto con el fin de evaluar el servicio y dar un enfoque analítico para la toma de decisiones estratégicas, lo cual ha permitido identificar y responder con eficacia a nuevas oportunidades de negocio.

Las alianzas estratégicas de M Cocina son principalmente colaboración activa con plataformas de domicilios como lo es en el caso de Rappi y proveedores especializados, lo cual ha contribuido a ampliar el alcance del servicio y mejorar la experiencia del cliente. Las asociaciones se orientan más hacia la eficiencia operativa y la sostenibilidad que a beneficios financieros inmediatos. La cultura empresarial, basada en el control de calidad y la autenticidad del producto, sugiere una postura cuidadosa frente a alianzas que puedan comprometer esos valores.

Los recursos internos para M Cocina identifican sus principales fortalezas en el talento humano cualificado, la herencia culinaria, el liderazgo de sus fundadores y la consistencia en el estándar de calidad. El desarrollo profesional del personal se mantiene como una prioridad estratégica, lo que ha logrado que a través de los años no se haya perdido la identidad gastronómica con la que inicio el restaurante. Las inversiones recientes han estado centradas en infraestructura, tecnología de servicio y ambientación, lo cual complementa la propuesta de valor integral del restaurante.

5. Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar los enfoques de innovación basados en los recursos que determinan la competitividad y la capacidad de crecimiento de las empresas del sector de la hospitalidad en Cartagena de Indias. A partir de una metodología mixta que incluyó 107 encuestas que se distribuyeron a todas las Pymes y 4 entrevistas a líderes empresariales del sector. Se logró identificar, caracterizar y comprender cómo estos enfoques se traducen en prácticas concretas, decisiones estratégicas y resultados operativos dentro de este sector, llevando a la innovación en los diferentes tipos de comercios.

En cuanto al primer objetivo específico que se planteó en la presente, por medio de la investigación realizada se logró identificar las prácticas de capacidad de absorción presentes en las empresas del sector. En donde más del 60% de las empresas consultadas afirmó aplicar conocimientos externos en sus estrategias, pero solo un 4% afirmó tener alianzas con universidades o centros de investigación. Los casos exitosos, como el del Hotel Nácar con programas de formación estructurados por Hilton y La Movida Cartagena con su iniciativa La Movida School, evidencian que la capacitación continua y la sistematización del conocimiento son factores que inciden directamente en la competitividad lo cual mencionaron que para esas empresas es un pilar fundamental del éxito que hoy en día tienen. Para el sector de los bares y hoteles se identificó que su fuente más importante para la capacidad de absorción son las capacitaciones.

Hablando de la diversificación el cual es el segundo objetivo específico se evidenció por medio de la encuesta realizada que el 84% de las Pymes han implementado nuevas líneas de productos o servicios en el último año, lo cual nos dice que es una de las estrategias más exitosas y funcionales para poder afrontar la estacionalidad y los cambios del mercado que son recurrentes

en este sector. Empresas como Areia Barú y M Cocina son un claro ejemplo de haber logrado diversificar con propósito, expandiendo su propuesta de valor mediante la inclusión de experiencias personalizadas, servicios complementarios y nuevos canales comerciales, como domicilios y eventos privados siendo más competitivos frente a los demás actores que se encuentran en la ciudad. Los restaurantes por medio de la entrevista a M Cocina se recalca la diversificación del servicio del domicilio y plataforma digitales como Rappi.

Respecto al tercer objetivo específico planteado, que es en base a las alianzas estratégicas de esta investigación, el estudio realizado nos permitió identificar cómo estas relaciones logran influir en todo lo que es el desempeño operativo y financiero. A pesar de que el 58% de las empresas encuestadas afirmaron haber desarrollado algún tipo de alianza, la mayoría de estas carecen de estructura y seguimiento en esta índole. Las alianzas que son bien gestionadas, como las implementadas por Hotel Nácar con el gremio de los wedding planner, Areia Barú con empresas de transporte turístico y La Movida con su portafolio de proveedores con lo que tiene una gran relación, han demostrado mejorar significativamente la experiencia del cliente, optimizar procesos logísticos y generar nuevos canales de ingreso de una forma exitosa y sin invertir sumas importantes de dinero pero con unos ingresos adicionales que son de vital importancia para cada comercio mencionado.

Por último, al abordar los recursos internos que es el cuarto objetivo específico de este estudio, se identificó que el capital humano es el recurso más valorado por las Pymes líderes del sector de la hospitalidad donde hacen menciones de este como el Core de su negocio, sin embargo, para las empresas de las encuestas se presentó una mayor popularidad para el recurso de la infraestructura que es el segundo para las empresas líderes. En menor medida, por la tecnología que de igual forma la resaltan en casos puntuales como un diferencial. Aunque el 56% de los encuestados

considera que sus procesos internos son eficientes o muy eficientes, aún existe una brecha en el uso avanzado de tecnología con el fin de optimizar operaciones. Las empresas que priorizan la formación de su personal cuidan y mejoran a otro nivel la experiencia de ese cliente que los visita ya que como mencionan unos entrevistados, ellos son la cara de la empresa. A su vez al mantener una infraestructura adecuada adicionalmente han conseguido posicionarse con mayor solidez en un entorno turístico tan exigente como el cartagenero ya que las tendencias del mercado han puesto un peso en este apartado en específico por el hecho de ser una ciudad que se caracteriza por el turismo. De esta forma resaltamos que para sectores como el hotelero, bares y restaurantes el capital humano es su recurso interno más valorado.

Finalmente, los resultados que se obtuvieron a lo largo de esta investigación permitieron confirmar que la adopción de estrategias de innovación y diversificación, junto con el uso eficiente de los recursos internos y el establecimiento de alianzas estratégicas, incrementa efectivamente la competitividad y el crecimiento de las Pymes del sector de la hospitalidad en Cartagena. Las empresas que han logrado desarrollar estas capacidades de manera estructurada, como se pudo evidenció en los casos de La Movida, Hotel Nácar, Areia Barú y M Cocina, muestran una mayor resiliencia frente a los retos que se presentan en el entorno de la ciudad de Cartagena junto a una mejor adaptación a las nuevas demandas del mercado y un desempeño operativo más robusto. Lo que nos demuestra que el tamaño de la empresa no es solo lo quien define el éxito que esta tenga, también es su capacidad para articular recursos, aprender, innovar y responder estratégicamente en un sector donde la experiencia del cliente es el principal diferenciador, logrando captar esas necesidades y exigencias que van plasmando estas personas, demostrando un mayor crecimiento dentro de su operación. Cartagena es un destino turístico el cual ha presentado un constante crecimiento debido a la buena gestión que ha presentado, les exige a sus actores empresariales una

mentalidad de mejora continua, colaboración y excelencia, lo cual representa tanto un desafío como una oportunidad para las Pymes que deseen consolidarse y liderar desde la innovación, dejando una huella en este sector tan importante que es la Hospitalidad.

6. Recomendaciones

Basándonos en los hallazgos que se realizaron a lo largo de este trabajo de investigación, y acorde del objetivo general que se basa en el análisis de los enfoques de innovación que son basados en los recursos que impactan a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector de la hospitalidad en Cartagena, consideramos pertinentes y de gran ayuda las siguientes recomendaciones:

Inicialmente se considera pertinente el estructurar procesos formales de capacitación continua, ya que a pesar de que el 42% de las empresas que diligenciaron la encuesta afirman que invierten frecuentemente en la formación de su personal, pero solamente el 11% de estas empresas lo hacen de manera constante. Debido a esto se recomienda implementar programas de capacitación para el personal de forma más regulares y enfocados cogiendo de ejemplo los casos de éxito del Hotel Nácar y el de La Movida. Estas iniciativas deben ser muy completas en donde se pueda ver servicio, experiencias, tecnología y liderazgo para personas en específicos.

Por otro lado, se recomienda aumentar el uso de conocimiento externo estructurado ya que el 29% de la Pymes indico no tener un proceso claro o no tener un proceso con el fin de adquirir información sobre el mercado y la competencia, por esta razón se sugiere crear un tipo de mecanismo para la recolección de información como lo son las encuestas a clientes, benchmarking con el fin de tomar decisiones con respuestas de los consumidores del sector, para fortalecer la capacidad de absorción en estas empresas.

Con un porcentaje de apenas el 4% de afirmación por parte de las empresas al tener vínculos con universidades y entidades similares, se recomienda el fomentar estas colaboraciones, ya sea con programas de prácticas, centros de investigación con el fin de acceder a conocimientos técnicos de estas nuevas generaciones, con talentos jóvenes y de esta forma generar nuevas ideas con el fin de innovar en el desarrollo de este sector.

Un 58% de las empresas encuestas afirman haber desarrollado un tipo de alianzas, en las cuales varias de ellas (27%) afirma no ser formal o haberle hecho algún tipo de seguimiento, lo cual no es lo ideal para este tipo de estrategias. Por esta razón se recomienda usar el caso del Hotel Nácar que encontró una alianza de gran valor para ellos como lo son las wedding planner, o como Areia Barú que se fue por la alianza con empresas de transporte privados. Estas son estrategias que están estructuradas a un grado de formalidad que les permiten mejorar la operación, alcance comercial o financiero mutuo con otros actores. Por ende, se recomienda definir los objetivos compartidos, hacer unos acuerdos claros y ver de qué manera se beneficia cada parte ante esta alianza.

Una última recomendación que es considerada pertinente para las empresas que componen el sector de la hospitalidad, es el de medir la competitividad con indicadores que sean claros. Ya que muchas de las empresas no han establecido métricas estandarizadas para poder evaluar ese desempeño. Por esta razón se recomienda la implementación de los indicadores como lo puede ser la tasa de ocupación, índices de repetición de clientes o el nivel de satisfacción, y con los resultados obtenidos de estas métricas realizar ajustes con el fin de mejorar y ser más competitiva dentro del sector.

Referencias

- Acuña, P.V.R. (s.f.) *La innovación como proceso y su gestión en la organización: Una Aplicación para el sector Gráfico Colombiano, Suma de Negocios*.
[https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/#:~:text=Michael%20Porter%20\(1993\)%20afirmaba%20que,capacidad%20para%20innovar%20y%20mejorar.](https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/#:~:text=Michael%20Porter%20(1993)%20afirmaba%20que,capacidad%20para%20innovar%20y%20mejorar.)
- Alderete, M.V. and Diez, J.I.M. (2022) *¿De Qué depende La Capacidad Innovadora de las Empresas?: Un análisis de las pymes industriales de bahía blanca*, Repositorio Institucional.
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/185439>
- Benhayoun, L., Dain, M., Domínguez-Péry, C., & Lyons, A. (2020). Pymes integradas en redes colaborativas de innovación: ¿Cómo medir su capacidad de absorción?. *Previsión Tecnológica y Cambio Social*, 159, 120196. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120196>.
- Cámara de Comercio. (S.F.). La Cámara de Comercio de Cartagena (CCC) impulsa el turismo y el desarrollo regional en el Día Mundial del Turismo Cámara de Comercio de Cartagena. (n.d.). <https://www.cccartagena.org.co/la-camara-de-comercio-de-cartagena-ccc-impulsa-el-turismo-y-el-desarrollo-regional-en-el-dia>
- Campos-Soria, J., García, L., & García, M. (2005). Service Quality and Competitiveness in the Hospitality Sector. *Tourism Economics*, 11, 102 - 85. <https://doi.org/10.5367/0000000053297194>.
- Confecámaras. (16 de mayo de 2023). Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años. *Confecámaras*. <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5->

[anos#:~:text=S%C3%ADguenos%20en%3A-.Seg%C3%BAn%20estudio%20de%20Confec%C3%A1maras%20el%2033%2C5%25%20de%20las%20empresas,al%20t%C3%A9rmino%20de%205%20a%C3%B1os](#)

Ecoembes (2022) *Cuáles son los recursos internos de una empresa*, Ecoembes.
<https://ecoembesempleo.es/cuales-son-los-recursos-internos-de-una-empresa/>

Evaluar El Desempeño de los Esfuerzos de Diversificación (S.F.) *FasterCapital*.
<https://fastercapital.com/es/tema/evaluar-el-desempe%C3%B1o-de-los-esfuerzos-de-diversificaci%C3%B3n.html#:~:text=Una%20de%20las%20formas%20m%C3%A1s,de%20la%20inversi%C3%B3n%20y%20m%C3%A1s.>

FasterCapital. (s.f.). Ejemplos Exitosos De Estrategias De Diversificación De Riesgos. *Faster Capital*.

Finaktiva (2022) *Alianzas estratégicas y su importancia para las empresas*.
<https://finaktiva.com/blog/alianzas-estrategicas-y-su-importancia-para-las-empresas>
<https://fastercapital.com/es/tema/ejemplos-exitosos-de-estrategias-de-diversificaci%C3%B3n-de-riesgos.html>

Innovación (s.f.) *Minciencias*. <https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion>

Jaime Olea-Miranda a et al. (2016) *Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de Pymes en Cadenas Globales de Valor*, *Estudios Gerenciales*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300213>

JessicaDesign (2024) *Como Evaluar Alianzas Estratégicas en retail: Partners de éxito, Como evaluar alianzas estratégicas en Retail | Partners de éxito*. <https://analyticalways.com/blog/alianzas/como-evaluar-alianzas-estrategicas-retail/>

King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). *How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation?* MIT

Kruhlyanko, A., & Kormakova, I. (2022). IMPACT OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT ON THE COMPETITIVENESS OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES. *BULLETIN OF CHERNIVTSI INSTITUTE OF TRADE AND ECONOMICS*. <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-2.86.09>.

Llanes, M.C. (16 de febrero de 2024). Colombia, las mipymes, con potencial para sumar más. *Bbvaresearch.com*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-las-mipymes-con-potencial-para-sumar-mas/#:~:text=Las%20mipymes%20representan%20el%2099,del%2040%25%20del%20PIB%20anual>.

López, C. (s.f.). Mercado de capitales y gestión de cartera. Universidad Argentina de la Empresa. https://marcelodelfino.net/files/Teora_de_la_Cartera.pdf

Manejo de Recursos (s.f.) *Manejo de Recursos* | *Ready.gov*. <https://www.ready.gov/es/business/resources/resource-management#:~:text=Los%20recursos%20internos%20son%20los,la%20respuesta%20y%20la%20recuperaci%C3%B3n>.

Martín-Ríos, C., & Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2018.08.018>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (8 de marzo de 2024). Colombia cerró 2023 con número histórico de empresas activas. *Mincit*

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-cerro-2023-con-historico-empresas-activas#>

Morrison, A. (1994). Marketing de Alianzas Estratégicas: La Pequeña Firma Hotelera. *Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea*, 6, 25-30.

<https://doi.org/10.1108/09596119410059227>.

O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Capacidad de valor y alianzas y formación de alianzas estratégicas en las pymes: El impacto de la orientación al cliente y la optimización de recursos. *Revista de Investigación Empresarial*. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.02.020>.

Qué es diversificación y beneficia Tu Inversión (s.f.) *BlackRock*.

<https://www.blackrock.com/mx/intermediarios/educacion/que-es-diversificacion>

Rodríguez, A., Baron, N., & Martínez, J. (2020). Validity of Dynamic Capabilities in the Operation Based on New Sustainability Narratives on Nature Tourism SMEs and Clusters. *Sustainability*.

<https://doi.org/10.3390/su12031004>.

SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 57–57(1), 77–78.

Torreblanca, F. (2020) *Estrategias de diversificación: Definición y tipos*, Inicio.

<https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

Turabamariya, C., & Irechukwu, E. (2022). *Service Diversification Strategies and Performance of Hospitality Industry in Rwanda: A Case of Centre National d'Education Transformatrice (CENETRA)*. *Journal of Strategic Management*. <https://doi.org/10.53819/81018102t6039>

Weforum.org. (16 de diciembre de 2020). Global Competitiveness Report 2020. *Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>

Yakovleva, D. (2023). Innovation in the hospitality industry. *Gostinichnoe delo (Hotel Business)*. <https://doi.org/10.33920/igt-2-2305-02>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta Microsoft Forms

Potencialización Estratégica para Portafolios de Pymes Sector de la Hospitalidad

Este formulario forma parte del trabajo de grado de la Universidad CESA y tiene como objetivo recopilar información clave sobre las estrategias de innovación y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de la hospitalidad en Cartagena de Indias.

Buscamos entender cómo estas empresas implementan estrategias de diversificación, gestión de recursos internos, capacidad de absorción de conocimiento y alianzas estratégicas para fortalecer su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Sección 1

Datos Demográficos

1.¿En qué sector de la hospitalidad opera su empresa? Respuesta necesaria. Opción única.

- Hoteles
- Hostales
- Restaurantes
- Bares

Airbnb u otra formas de alquiler de este estilo

2.¿Cuánto tiempo lleva operando su empres en Cartagena? Respuesta necesaria. Opción única.

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-7 años
- Mas de 7 años

3.¿Cuáles es el tamaño de su empresa según el número de empleados? Respuesta necesaria. Opción única.

- 1-5 empleados
- 6-10 empleados
- 11-20 empleados
- Más de 20 empleados

4.¿Cuál es la principal fuente de ingreso de su empresa? Respuesta necesaria. Opción única.

- Turismo nacional
- Turismo internacional
- Público local
- Combinación de los anteriores

5.¿Como describiría la variabilidad de la demanda en su empresa a lo largo del año? Respuesta necesaria. Opción única.

- Alta y constante: La demanda se mantiene estable durante todo el año
- Estacional con picos definidos: Hay temporadas altas y bajas bien marcadas
- Fluctuante e impredecible: La demanda varía sin un patrón claro
- Baja y estable: La demanda es constante, pero en niveles bajos

Sección 2

Capacidad de absorbción

6.¿Cuáles de la siguiente fuente de conocimiento externo utiliza su empresa? Respuesta necesaria. Opción única.

- Capacitaciones y cursos especializados
- Asesorías de expertos o consultores
- Tendencias del mercado y competencia
- Datos y estudios de mercado
- Colaboraciones con universidad o instituciones educativas
- Tecnología e innovación (software, herramientas digitales, IA, ect.)
- Publicaciones especializadas y artículos de la industria
- Redes sociales y foros

7.¿Con frecuencia su empresa aplica conocimientos externos para mejor sus estrategias? Respuesta necesaria. Opción única.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8.¿Como obtiene la empresa información relevante sobre el mercado, competidores y tendencias? Respuesta necesaria. Opción única.

- No se busca información de manera sistemática
- No hay un proceso definido
- Se recopila información de fuentes externas, pero su uso es limitado
- Existe un proceso estructurado para obtener información del entorno
- Se obtiene y analiza constantemente información externa para la toma de decisiones

9.¿Con qué frecuencia su empresa participa en eventos o ferias del sector para adquirir nuevos conocimientos?

Respuesta necesaria. Opción única.

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre

10.¿Qué tan efectivo es el proceso de capacitación interna para asimilar nuevos conocimientos?

Respuesta necesaria. Opción única.

- Nada efectivo
- Poco efectivo
- Neutral
- Efectivo
- Muy efectivo

Sección 3

Diversificación

11.¿Cuántas nuevas líneas de producto o servicios ha lanzado su empresa en el último año?

Respuesta necesaria. Opción única.

- Ninguna
- 1-2
- 3-4
- 4-5
- Más de 5

12.¿Qué tan diversificada considera la oferta de productos/servicios de su empresa en comparación con la competencia? Respuesta necesaria. Opción única.

- Mucho menos diversificada
- Menos diversificada
- Similar
- Más diversificada
- Mucho más diversificada

13.¿Qué tan importante es la diversificación para la satisfacción del cliente en su empresa?

Respuesta necesaria. Opción única.

- Nada importante
- Poco importante
- Neutral
- Importante
- Muy importante

14.¿Cómo evalúa el éxito de las iniciativas de diversificación implementadas en los últimos años? Respuesta necesaria. Opción única.

- Muy bajo
- Bajo
- Neutral
- Alto
- Muy alto

15.¿Qué tan preparada está su empresa para explorar mercados o segmentos completamente nuevos?

Respuesta necesaria. Opción única.

- Nada preparada
- Poco preparada
- Neutral
- Preparada
- Muy preparada

Sección 4

Alianzas estratégicas

16.¿Qué tipo de alianzas estratégicas ha desarrollado la empresa recientemente? Respuesta necesaria. Opción única.

- No se han desarrollado alianzas estratégicas
- Acuerdos ocasionales con proveedores o clientes sin estructura formal
- Alianzas de marketing o promoción conjunta
- Acuerdos de cooperación para compartir tecnología, conocimientos o procesos operativos
- Alianzas a largo plazo con intercambio de recursos estratégicos y con diseño de productos/servicios

17.¿Qué beneficios ha obtenido la empresa a partir de sus alianzas estratégicas? Respuesta necesaria. Tipo test.

- No se han obtenido beneficios claros de las alianzas estratégicas
- Acceso a nuevos clientes o mercados
- Reducción de costos operativos o financieros
- Acceso a nuevas tecnologías o mejoras en procesos internos
- Innovación y desarrollo conjunto de nuevos productos o servicios

18.¿Qué tan satisfecho está con los resultados de las alianzas estratégicas establecidas por su empresa?

Respuesta necesaria. Opción única.

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

19.¿Con qué frecuencia su empresa busca nuevos socios estratégicos? Respuesta necesaria. Opción única.

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre

20.¿Qué tan efectivas son las alianzas estratégicas para acceder a nuevos mercados?

Respuesta necesaria. Opción única.

- Nada efectivas
- Poco efectivas
- Neutral
- Alineadas
- Muy alineadas

Sección 5

Recursos Internos

21.¿Cuál considera el recurso interno más importante para su empresa? Respuesta necesaria. Opción única.

- Personal Capacitado

- Infraestructura
- Tecnología
- Proceso internos

22.¿Cómo ha variado la satisfacción del cliente debido a mejoras en el personal, tecnología, infraestructura o procesos? Respuesta necesaria. Opción única.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23.¿Qué tan actualizada está la tecnología utilizada por su empresa en comparación con la competencia? Respuesta necesaria. Opción única.

- Muy obsoleta
- Obsoleta
- Neutral
- Actualizada
- Muy actualizada

24.¿Con qué frecuencia su empresa invierte en la capacitación del personal? Respuesta necesaria. Opción única.

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre

25.¿Qué tan eficientes son los procesos internos de su empresa para garantizar la calidad del servicio al cliente? Respuesta necesaria. Opción única.

- Nada eficientes
- Poco eficientes
- Neutral
- Eficientes
- Muy eficientes