

**Influencia de la innovación de procesos y de las nuevas tecnologías dentro de una  
organización hotelera**

Influence of process innovation and new technologies in a hotel

Laura Alexandra Chacón López<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> \* Administradora de Empresas, Trabaja en el Hotel Vier Jahreszeiten en Lübeck, Alemania como delegada de dirección. Correo: lchacon13@estudiantes.areandina.edu.co.

## **Introducción**

Uno de los mejores ejemplos que podemos encontrar para ilustrar el tema de innovación y de la globalización del mercado es el sector hotelero. Esta industria es de las pocas que ha tenido escasos cambios en su modelo de negocio esencial a través de siglos de operaciones. La revolución tecnológica ha traído consigo mejoras en la construcción de edificios y en los productos que los hoteles ofrecen, pero su manera de operar y su interacción con los huéspedes permaneció durante bastante tiempo incambiable. Para personas de generaciones más antiguas, es prácticamente imposible imaginar otra forma de llevar a cabo negocios dentro de este nicho de mercado. Esto es, hasta que organizaciones realmente disruptivas entraron al mercado, cambiando radicalmente a la industria. Es de admirar la rapidez con que el mundo empresarial en general ha evolucionado, la forma en que nuevas empresas han empezado a competir e incluso ganar sobre otras empresas más antiguas en cuestión de pocos años después de salir al mercado, y la forma en que la sociedad se ha modificado intrínsecamente, formando individuos completamente diferentes a aquellos de generaciones anteriores. La humanidad ha entrado en lo que se ha denominado como una nueva revolución industrial. Con la llegada del internet, es posible hacer cosas que solo hace unos pocos años se creían imposibles de realizar, como estudiar una carrera completa digitalmente o hablar en tiempo real con alguien al otro lado del mundo. El cambio intrínseco que la globalización trae consigo ha de cambiar forzosamente la gestión estratégica y la forma de operar de todas y cada una de las compañías que se encuentran en operación actualmente. Por esta razón, una reflexión sobre el cambio y lo que este trae consigo no es solamente necesaria sino fundamental para cualquier empresa que quiera tener una ventaja considerable frente a otras organizaciones en el mercado. Es por esta razón que el presente artículo se centra en esos cambios y en entender si una innovación en procesos es la herramienta para poder navegar el mercado actual exitosamente.

## Resumen

En la evolución de la humanidad a través de los años, se ha podido observar un cambio elemental en el modo en que diferentes partes se comunican y realizan transacciones y operaciones de negocios. La industria no solamente se ha revolucionado en cuanto a la manera de hacer negocios, la interacción entre cliente - empresa y la manera de comunicarse, sino que ha cambiado intrínsecamente su modo de ofrecer productos y servicios, su modo de interactuar con los clientes y la forma en que realizan los procesos diarios dentro de la empresa, siendo para algunas personas de la llamada “old school” prácticamente irreconocible. Con la industria recibiendo nuevos productos y nuevas compañías basadas únicamente en el ambiente digital, es cada vez más difícil poder mantener una ventaja frente a otras sin un elemento diferenciador denominado Innovación. Cuando hablamos de este término, muchas personas piensan en nuevos inventos tecnológicos basados en historias de ciencia ficción, un término reservado solamente para personas altamente capacitadas en nuevas tecnologías. Aunque es cierto que para poder entender es necesario estudiar las nuevas tecnologías, también es necesario comprender que incorporar ideas innovadoras dentro de la organización es mucho más accesible y aplicable a situaciones del día a día de lo que se deja entrever. Esto es una verdad que la industria hotelera ha debido admitir últimamente. Con la entrada en el mercado de nuevos modelos de negocios, las empresas tradicionales han tenido que afrontar la realidad: Sin innovación ninguna empresa puede llegar lejos. Sin embargo, a pesar de que muchos empresarios reconocen su importancia, los paradigmas alrededor del término y el inevitable cambio que trae consigo hace que todos los niveles de la compañía lo vean como una disrupción en sus operaciones, y para los empresarios como un término altamente sofisticado que no es posible aplicar en el ámbito práctico. En el presente trabajo se ha querido profundizar un poco más en lo que el término innovación realmente significa, cuál es su influencia en el ámbito hotelero y como estos dos términos se relacionan entre sí.

## **Palabras claves**

Innovación, industria hotelera, empresas nativas digitales, nuevo mundo empresarial, ecosistema digital, globalización, transformación digital.

## **Abstract**

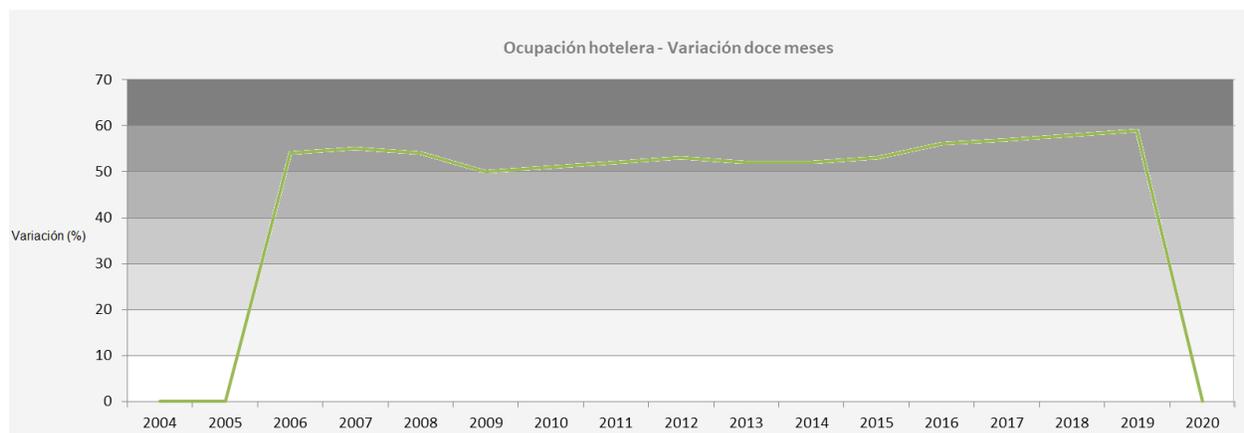
Within the evolution of humanity through the years, an elementary change has been observed in the way different parties communicate and carry out transactions and business operations. The industry has not only revolutionized the way of doing business, the interaction between client - company and the way of communicating, but it has also intrinsically changed its way of offering products and services, its way of interacting with clients and the way in which they carry out daily processes within the company, being for some people from the so-called "old school" practically unrecognizable. With the industry receiving new products and new companies based solely on the digital environment, it is increasingly difficult to maintain an advantage over others without a differentiating element called Innovation. When we talk about this term, many people think of new technological inventions based on science fiction stories, a term reserved only for people highly trained in new technologies. Although it is true that in order to understand it is necessary to study new technologies, it is also necessary to comprehend that incorporating innovative ideas within the organization is much more accessible and applicable to day-to-day situations than is implied. This is a truth that the hotel industry has had to admit lately. With the entry into the market of new business models, traditional companies have had to face reality: Without innovation, no company can go far. However, despite the fact that many entrepreneurs recognize its importance, the paradigms around the term and the inevitable change that it brings make all levels of the company see it as a disruption in their operations, and for entrepreneurs, as a highly sophisticated term, impossible to apply in the practical field. In the present work we have wanted to delve a little more into what the term innovation really means, what its influence in the hotel sector is and how these two terms are related to each other.

## Key words

Innovation, hotel industry, digital native companies, new business world, digital ecosystem, globalization, digital transformation.

## Planteamiento del problema

Un número creciente de empresas han visto la amenaza del cambio del mundo corporativo en sus nichos de mercado. Los culpables son miembros de una nueva ola de startups digitales que aprovechan los cambios en la tecnología, el comportamiento del cliente y la disponibilidad de datos para crear alternativas innovadoras y amigables para el cliente y que se opone a los servicios de empresas más tradicionales. Empresas como Airbnb representan un desafío creciente para las empresas tradicionales. Sumado a estas dificultades, se encuentra la resistencia de los empleados a cambios e innovaciones en los modelos de trabajo, haciendo que las mejoras en la efectividad y eficiencia de los procesos no se vean de inmediato, o que se encuentre resistencia por parte de los empleados a cambios en la forma de trabajar. Con la reciente crisis ocasionada por la pandemia, el sector hotelero se ha visto obligado a confiar en la innovación y buscar nuevas opciones para traer un aliento de brisa fresca a una industria cruelmente golpeada por la situación mundial.



**Imagen 1.** Ocupación hotelera desde 2004 hasta la actualidad. Fuente: DANE Muestra mensual de hoteles (2020-04)

Como ejemplo de esas disrupciones en la operación de empresas tradicionales se encuentra Airbnb. Airbnb ha descentralizado la industria hotelera y ha puesto gran parte de las ganancias del alojamiento en manos de personas normales. Los impactos de Airbnb se han sentido en todo el mundo. Según la revista The Guardian: *“En solo 11 años, ha pasado de ser nada a una empresa de 30.000 millones de dólares... El sitio de Airbnb enumera más de seis millones de habitaciones, pisos y casas en más de 81.000 ciudades de todo el mundo. En promedio, dos millones de personas descansan en una propiedad de Airbnb cada noche, quinientos millones desde 2008.”* (The Guardian Online, 2019) Como se puede observar a partir de las cifras expuestas anteriormente, el impacto de Airbnb en la industria es considerable por tres razones: La rapidez con la que la empresa se posicionó en el mercado, su naturaleza de empresa nativa digital y la aceptación de un modelo de trabajo totalmente nuevo en países con culturas y tradiciones completamente diferentes.

Desde el lanzamiento de la empresa en 2007, han crecido hasta 5,6 millones de anuncios activos y 4 millones de anfitriones. El crecimiento de usuarios también se ha disparado a 150 millones de usuarios y contando. Según Business Insider, la plataforma de viviendas compartidas, que tiene ofertas en 191 países, supera a Marriott International, Hilton Worldwide, Intercontinental Hotel Group, Wyndham Worldwide y Accor Hotel Group, que tienen 3,9 millones de listados entre ellos. (Business Insider, 2019).

## **Justificación**

Se requiere evaluar qué tan importante es la innovación en los procesos diarios de una organización como lo es un hotel, para poder entender en qué medida las empresas conocidas como disruptivas o nativas digitales tienen o pueden crear una ventaja competitiva y así ganar una ventaja considerable. La hotelería es una de las industrias más antiguas en la historia de la humanidad, una industria que no ha visto grandes cambios en la forma de operar y cuyos procesos hasta hace muy poco se han visto influenciados por el cambio tecnológico y social de la actualidad.

Es entonces para la autora de vital importancia exponer cuáles son los factores que hacen que la innovación sea o no un motor que haga avanzar las operaciones y mejorar los procesos en un hotel tradicional al entender la amenaza latente que el cambio en la sociedad trae consigo.

Dentro de la era actual, donde la tecnología ha conquistado casi por completo al mundo entero, modelando cada una de nuestras actividades y pensamientos, es imposible separar nuestras vidas cotidianas de la avalancha de ideas innovadoras entrando al mercado cada minuto. Se requiere hacer todo más fácil, más accesible, más económico y sencillo de utilizar, pero al mismo tiempo gentil con el medio ambiente. Esta es una noción que ha tomado tiempo formándose dentro de los cerebros de los consumidores, pero que ha llegado para quedarse. Los clientes son los más acérrimos críticos de los productos o servicios que consumen, casi hasta el punto donde una falla no se perdona, y la perfección es casi una característica obligatoria en los productos que cualquier empresa (sin importar su segmento) ofrece al mercado.

Por esta razón, las compañías (Especialmente aquellas que son tradicionales) tienen una nueva dificultad nunca antes vista en la industria: Mantenerse actuales e introducir nuevas formas de operar dentro de sus respectivas industrias (Creando una ventaja competitiva duradera en el tiempo), sin perder su esencia. Se quiere entender si una innovación en procesos es la clave para poder llegar a esa meta, o si existen otras variables que deben entrar en juego para poder llegar a ese punto de equilibrio donde una organización puede permitirse ser original y tomar riesgos.

## **1. Objetivo general**

Evaluar la influencia que la innovación de procesos ejerce sobre las operaciones diarias de un hotel y sus trabajadores.

### **1.1. Objetivos específicos**

- Identificar los aspectos de la operación diaria de un hotel que son influenciados por las tendencias cambiantes de la sociedad actual.

- Definir la resistencia de los trabajadores de un hotel tradicional a cambiar, y su facilidad para aceptar nuevos modelos de trabajo.
- Examinar la disposición de la Alta gerencia a introducir cambios en la manera de operar un hotel.

### **3. Antecedentes**

Para entender el punto que se quiere desarrollar, es necesario definir los conceptos que están involucrados dentro del marco teórico. El primero de ellos es el tan famoso término de Innovación. ¿Qué se define como innovación, y cuáles son los puntos a tener en cuenta? El conocido manual de Oslo ofrece una visión más completa de estos puntos: Entre los que se encuentran la innovación de producto (Un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado, incluyendo mejoras en especificaciones técnicas, componentes y materiales entre otras cosas). Dentro de la innovación de proceso se puede encontrar un método de producción o entrega nuevo o significativamente mejorado. La innovación de marketing también hace parte de esa ecuación apuntando principalmente al diseño del empaque o presentación del producto, a la distribución del mismo, su colocación y promoción. Por último también se encuentra la innovación organizativa, lo que significa un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Otro punto a tener en cuenta es la importancia de la innovación en el mundo empresarial actual. Vermeulen, (2004) nos indica que la innovación es el medio por el cual se puede llegar a obtener ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo, lo cual es uno de los puntos más importantes si la empresa quiere mantener su éxito en el tiempo. Cheng y Tao (1999) afirman que la innovación representa un elemento determinante en el crecimiento económico.

El segundo concepto a entender es la innovación aplicada al mundo hotelero en sí. La revisión bibliográfica de una investigación conducida en varios hoteles localizados en diferentes continentes, respecto en qué medida las características de los hoteles ejercen una influencia negativa o positiva sobre sus estrategias de innovación, define aquellos factores y criterios que

determinan el grado de disposición de un hotel para invertir en innovación: El tamaño del hotel, la antigüedad y la cantidad de estrellas del hotel, el tipo de propiedad (Hotel independiente o familiar vs. hotel que hace parte de una cadena hotelera), la cantidad de programas de formación que mejoren la hoja de vida de los empleados así como si la empresa tiene una gestión estratégica.

Según múltiples autores, las características de un hotel tienen una conexión directa con el grado de innovación. Según los autores Jacob (2004) y Siguaw (2000) el tamaño del hotel tiene una influencia positiva en la disposición del hotel a implementar planes de innovación en sus operaciones. Sin embargo el autor Sahadev (2005) indica esta influencia como negativa.

Diferentes autores entre los que se encuentra Sahadev (2005), Sancho (2004), y Namasivayam (2000); se pronuncian de forma positiva hacia la relación de la categoría del hotel (Número de estrellas) con su facilidad para implementar estrategias de innovación (Keltner et al, 1999). Es posible establecer por ende una conexión entre las exigencias de sus clientes y su deseo de establecer nuevos modelos de trabajo que mejoren la eficiencia y eficacia (Siguaw (2000)

El modelo de negocio de un hotel, también tiene una gran influencia en su modo de trabajo y en el modo en que sus procesos funcionan, determinando cada proceso que se lleva a cabo. Un hotel que pertenece a una cadena hotelera tiene más probabilidades de implementar modelos de innovación (Siguaw, 2000) (Marín Carrillo, 2002) y de ver innovaciones con buenos ojos, así como tener una mayor inclinación al cambio (Namasivayam, 2000)

Según el autor Sahadev (2005), la antigüedad del hotel ejerce un efecto negativo en la inclinación a implementar ideas innovadoras. Entre más antigua sea la organización, mayor la resistencia al cambio, sobre todo si muchos de sus empleados han permanecido con la compañía por largo tiempo.

Otros aspectos que influyen positivamente en la inclinación a innovar son los siguientes: Localización y origen de los clientes: Entre más internacionales son los clientes, mayor será la innovación (Jacob, 2004) Lo mismo aplica si el hotel cuenta con certificaciones de calidad, estrategias de planificación y programas de formación (Sancho, 2004); así como un programa de

formación y una gestión de la calidad bien documentados y mantenidos por los empleados (Galeana, 2004)

### **Marco teórico**

Dentro de los términos que se pueden asociar al concepto de innovación, se encuentra el de ecosistemas empresariales digitales. Según el autor James F. Moore, (Quién utilizó el término ecosistema empresarial por primera vez), es necesario cambiar el enfoque, evolucionando desde un pensamiento de individualidad a un pensamiento de equipo, a una organización que forma parte del sistema en lugar de empresas solas; por esta razón, es necesario entender que una compañía que se encuentre dentro de un ecosistema digital hace parte de un esquema mucho mayor, donde varias empresas co-evolucionan, teniendo presente dos términos vitales: La innovación y la capacidad (Moore, 1996).

La innovación, en la mayoría de los casos, se centra en intentar dar respuesta al gran cambio de la era digital, que afecta a las personas, las sociedades y las empresas a nivel global. A pesar de esto, la Alta gerencia de muchas empresas se centra en soluciones parciales, intentando enfocarse únicamente en el marketing digital, como veremos a continuación.

Como se ha expuesto anteriormente, muchos empresarios ven la innovación como parte de un mundo al que sólo los científicos y aquellos con dinero para inversión en nuevas tecnologías pertenecen (McKinsey & Company, 2013) lo que lleva a las empresas a dedicar más recursos al marketing digital. Esta fase inicial de la transformación hacia una empresa más digital y modernizada, ha supuesto un mejoramiento visible en el aumento de los ingresos de las empresas que la han practicado, pero no ha resuelto la amenaza que, para las empresas tradicionales, supone el crecimiento de la participación y el monopolio en el mercado que las empresas nativas digitales tienen, que hace que tengan una mayor rentabilidad de sus inversiones a nivel mundial en comparación con aquellas que se definen como tradicionales (IMF España, 2022)

Comparando entonces la inclusión de la innovación en las empresas tradicionales y aquellas nativas digitales, se ha podido comprobar que este modelo (Enfocarse únicamente en el

marketing digital como símbolo de innovación en la empresa) tiene como gran debilidad su influencia en solamente una parte de la cadena de valor, siendo esta influencia de corto plazo y principalmente defensiva frente a las disrupciones digitales (Lombardero, 2015)

Otros estudios indican que, a nivel empresarial, un punto más importante a tener en cuenta que los cambios innovadores en la operación son los datos que los consumidores generan. El valor de los datos es de gran peso. Por esta razón, es absolutamente necesario que las organizaciones estén preparadas para reunir todos los datos que la rodean, guardarlos, analizarlos para obtener información útil y valiosa, y sobre todo, publicar esa información para que esté disponible en todas las áreas de la empresa de forma inmediata (Deloitte, 2017) basando la operación primordialmente en los datos y la valiosa información que estos generan.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la creciente avalancha de datos e información disponible, unida a la gran variedad de formatos que aquellos presentan, hace que la gestión adecuada de esta información para aprovechar todo el potencial que esta puede llegar a tener no sea fácilmente realizable para las organizaciones (Telefónica, 2016) Por esta razón, es necesario tener una persona versada en el management de esa información. Según estos autores, quien tiene poder sobre la información, tiene poder sobre el mercado.

Para poder obtener una mejor vista de cómo ven los empleados los cambios referentes a la innovación de la empresa, se realizará una encuesta en el Hotel Vier Jahreszeiten, localizado en la ciudad de Lübeck, Alemania, cerca a la costa norte del país. El hotel tiene 10 años en el mercado, 105 habitaciones, así como un restaurante bar y un centro de conferencias.

Se hizo una encuesta y entrevista a 20 empleados con edades comprendidas entre 18 y 50 años, y se les preguntó entre otras cosas si son usuarios regulares de productos digitales (Teléfono, aplicaciones, tiendas online), su inclinación a cambios dentro de los procesos del hotel, si ven a la empresa como tradicional o innovadora y si la empresa realiza entrenamientos periódicos en tema innovación y nuevas tecnologías. Las respuestas, aunque diferentes, apuntan todas en la misma dirección: Todos los entrevistados usan productos digitales periódicamente (La mayoría diariamente) y no ven a la empresa como innovadora, sino tradicional. También fue posible

determinar que los empleados no tienen un entrenamiento periódico, así como una resistencia a los cambios, a pesar que muchos de ellos indicaron que los procesos deben ser mejorados.

## **Resultados**

La encuesta realizada a los empleados del hotel muestra una clara inclinación de los empleados hacia el mundo digital, sin importar su edad, así como una resistencia al cambio que la innovación trae consigo. Otro punto a tener en cuenta es la imagen que la mayoría de los empleados tienen de la empresa. Ninguno vio a la empresa como innovadora, lo que significa que la alta gerencia no ha implementado ideas innovadoras dentro de la cadena de valor, aislando a sus empleados de la revolución digital, haciendo que, con el paso del tiempo, la resistencia al cambio sea mayor. Como lo indica Tapscott, entre más tiempo una empresa se tome en realizar cambios hacia un sistema más innovador y digital, más difícil será, y llegará un punto en que ese cambio no será posible del todo (Tapscott, 1997), haciendo que la empresa termine como obsoleta, y muy posiblemente, en bancarrota.

Es de gran importancia añadir a esto que, como se puede ver, la alta gerencia también tiene una cierta resistencia al cambio, bien sea por falta de información o por ignorancia de las diferentes maneras en que el cambio es representado.

Tomando en cuenta la situación del hotel objeto de estudio, es posible establecer (después de una atenta evaluación de su infraestructura y modo de operar, así como el modelo de negocios de la empresa), que la empresa ha permanecido con las mismas tecnologías usadas hace 10 años en muchas de sus operaciones. Desde el funcionamiento del aire acondicionado hasta la página web, el sistema operativo no ha sido renovado a medida que la tecnología empezó a evolucionar dentro de esos 10 años desde que la empresa entró en funcionamiento.

En una entrevista realizada al jefe de compañía. donde se le expuso estos factores, fue posible establecer que la empresa simplemente no había dedicado un presupuesto a la modernización de los sistemas con los cuáles se trabaja, dejando para último momento el mejoramiento de las tecnologías utilizadas. Al hablar con los empleados, se puede ver también una elemental falta de

entrenamiento que se traduce en una resistencia considerable al cambio, visto por muchos de ellos (especialmente aquellos de generaciones más antiguas) como innecesario y hasta no deseado.

Al reunir todos esos resultados, es posible tener una imagen bastante aproximada de muchas empresas actuales, a saber: Las empresas nacidas hace más de 10 años tienen un fundamento fuertemente tradicional, un fundamento que se aferra claramente a las ideas más clásicas y conservadoras, reflejando fielmente los puntos de vista de sus creadores. Cuando la empresa es familiar, esta perspectiva es aún más pronunciada, lo cual se refleja en todas y cada una de sus operaciones y en cada uno de los niveles de la compañía. Al examinar las edades de los empleados y sus respuestas, es posible realizar una conexión: Las generaciones más antiguas se resisten al cambio tecnológico de mayor manera que aquellas llamadas nativos digitales. Llevando esta forma de ver a todas sus actuaciones dentro de la organización y de esta forma, creando una resistencia al cambio que afecta a la empresa en sí. Otro punto a tener en cuenta, es el hecho de que aún cuando esas generaciones más antiguas se resisten mayormente al cambio, muchas de esas personas son personas que utilizan productos digitales casi diariamente, asimilando esa faceta como parte esencial de su vida. Esto señala una incongruencia en la forma de pensar de esas generaciones, lo cual indica una aceptación de la tecnología como parte de la vida diaria, a pesar que esa visión aún no se refleja completamente en su vida laboral, obstaculizando el proceso de cambio que la innovación implica.

### **Discusión de resultados**

Es posible entonces confirmar el punto de vista de los autores Siguaw, quien afirma que los hoteles que no pertenecen a cadenas hoteleras tiene una inclinación menor al cambio (Siguaw, 2000), y del autor Sancho, quién afirma que el entrenamiento y formación de los empleados es necesario para poder introducir ideas innovadoras en el ambiente laboral (Sancho, 2004).

Otro punto a tener en cuenta son las diferentes variables que entran en juego al hablar de una transformación intrínseca de la empresa. Después de valorar todos los aspectos, es posible ver que una organización no puede enfocarse únicamente en una variable para ser exitosa. Como el

mismo término lo indica, la *organización* se compone de diferentes aspectos y miembros que deben trabajar juntos para llegar a una meta. Así debe verse también el mundo empresarial actual: Los clientes externos e internos, así como los proveedores, la industria en general y el medio ambiente, deben trabajar juntos si se quiere llegar a ser exitosos dentro de un mundo altamente competitivo.

Después de la revisión cuidadosa de los diferentes aspectos de la innovación, y cómo la globalización ha cambiado la forma de trabajar de las empresas, es posible determinar diferentes aspectos que debe realizar una empresa para poder innovar. Hemos partido desde el punto de vista de que una innovación en los procesos es necesaria para poder mantenerse en el mercado como una empresa competitiva, pero también hemos descubierto diferentes aspectos que deben ser añadidos a la estrategia, para poder tener éxito:

- Innovación en cada uno de los procesos de la cadena de valor.
- Creación de empleados digitales.
- Manejo experto de los datos (Big Data)
- Manejo experto del marketing digital (Redes sociales, website, aplicaciones)
- Formar parte de un ecosistema digital, ya que la empresa no puede sobrevivir si no se alía con otras empresas (Aquellas en el mismo sector y también con empresas en otros sectores)

## **Conclusiones**

Como se ha podido comprobar, las decisiones de Alta gerencia en empresas de carácter tradicional tienden a ser de corta vista, aplicando una estrategia de “innovación” que no llegará a ser suficiente para poder competir con otras empresas que incluyen nuevas formas de realizar procesos en todas y cada una de las etapas de la cadena de valor. Es altamente improbable que las empresas tradicionales puedan tener éxito en asegurar su supervivencia centrandolo su estrategia únicamente en el terreno del marketing. Es urgente pasar de las soluciones parciales

que se enfocan en la transformación digital de la empresa y empezar a crear otras soluciones que tengan en cuenta toda la cadena de valor dentro de la organización.

En la encuesta realizada se puede notar que, aunque los empleados ofrecen una cierta resistencia a la introducción de nuevos procesos y de la innovación, todas las personas que hacen parte de la empresa son inmigrantes o nativos digitales (Prenski, 2010) lo cual ofrece una luz de esperanza de crear empleados digitales que ayuden a mejorar todos y cada uno de los procesos diarios. Es necesario transformar cada operación que se realiza en la empresa, empezando por una transformación a nivel operativo, un avance en el marketing digital hacia los nuevos consumidores, la presencia en redes sociales, el comercio electrónico, la experiencia del cliente y la explotación y la analítica de los datos de los clientes por medio del Big Data (IMF España, 2022), creando de esta manera una estrategia completa de innovación que realmente haga una diferencia y le dé una ventaja competitiva sin comparación a la empresa tradicional hotelera.

### **Referencias Bibliográficas**

Martin-Rios, C (2022) INDUSTRY REPORT: Hospitality Innovation Strategy in Practice [Internet] Extraído de:

<https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-innovation-strategy-in-practice>

Mckinsey, (2015) Service innovation in a digital world [Internet] Extraído de:  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/service-innovation-in-a-digital-world>

Shontell, A (2015) What a \$20 billion startup looks like when it's just starting out, and everyone thinks the idea is stupid: Here's Airbnb's first-ever pitch deck [Internet] Extraído de:

<https://www.businessinsider.com/airbnbs-first-pitch-deck-2015-3>

Ackerman, Keks (2019) Case Study: Airbnb [Internet] Extraído de:

<https://medium.com/future-sensor/case-study-airbnb-7f4e2a66184c>

Centro de Información turística de Colombia MINCIT - CITUR (18/03/2022) Estadísticas Nacionales - Ocupación Hoteles [Internet] Extraído de:

[https://www.citur.gov.co/estadisticas/df\\_ocupacion\\_hotelera/var\\_12m/31?t=1#gsc.tab=0](https://www.citur.gov.co/estadisticas/df_ocupacion_hotelera/var_12m/31?t=1#gsc.tab=0)

The Zebra (2022) Airbnb statistics and host insights [Internet] Extraído de:

<https://www.thezebra.com/resources/home/airbnb-statistics/#infographic>

OCDE (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation [Internet]

Extraído de: <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>

Siguaw, J. A. (2000). Adoption of information technologies in US hotels: strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, No. 39, Vo. 2, pp. 192-201.

Siguaw, J. A., Enz, C.A. y Namasivayam, K. (2000). Adoption of Information Technology in U.S. Hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, Vo. 39, noviembre 2000, 191-201.

Sancho Pérez, A. (2004) Innovación, especialización, diversidad y competitividad en el sector turístico de la Comunidad Valenciana. Generalitat Valenciana. [Internet] Extraído de:

<http://www.uv.es/sancho/generalitati+d.pdf>

Sahadev, S. y Islam, N. (2005). Why hotels adopt ICTs: A study on the ICT adoption propensity of International Journal of Contemporary hotels in Thailand *Hospitality Management*, Vo 17 No 5, 391-401.

Jacob, M. y Bravo, A. (2001). Estudio exploratorio sobre la Innovación en el Sector Turístico Balear. COTEC.

Cheng, L. y Tao, Z. (1999). The impact of public policies on innovation and imitation: the role of R&D technology in growth models. *International Economic Review* . 1(40), 187-207.

Vermeulen, P. (2004). Managing Product Innovation in Financial Service Firms. *European Management Journal*. 22(1), 43-50.

IMF España (2022) Transformación digital Extraído de: [www.imf-formacion.com](http://www.imf-formacion.com)

Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. Mckinsey Global Institute. Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. s.l.: Mckinsey & Company, 2013.

La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Castells, M. La era de la información. Economía, sociedad y cultura. s.l.: Alianza Editorial, 1999.

La economía digital. Tapscott, D. La economía digital. s.l.: Mc Graw Hill, 1997.

Nativos e inmigrantes digitales. Prenski, M. Nativos e inmigrantes digitales. s.l.: Distribuidora SEK, 2010

Trabajar en la era digital. Lombardero, L. Trabajar en la era digital. Madrid: LID Editorial Empresarial, 2015.

Data Management. La gestión de datos eficaz. PowerData. Data Management. La gestión de datos eficaz. 2013

Automatización Robótica de Procesos (RPA) Deloitte. Automatización Robótica de Procesos (RPA). s.l.: Deloitte Consulting Group S.C., 2017

Big Data: el poder de convertir datos en decisiones. Telefónica. Big Data: el poder de convertir datos en decisiones. 2016.

Disruptive manufacturing innovations survey. PwC. Disruptive manufacturing innovations survey. 2014.