

## **La gestión empresarial de los hoteles boutiques de la Ciudad De Cartagena 2005-2010**

### **The business management of boutique hotels of Cartagena City 2005-2010**

Jaime Eduardo González Díaz<sup>1</sup>

#### **Resumen**

El propósito de este trabajo es caracterizar los aspectos que distinguen la gestión de los hoteles boutiques en la ciudad de Cartagena, a través de la aplicación de modelos estadísticos descriptivos; con el fin de determinar fortalezas y debilidades del proceso gerencial en las empresas objeto de estudio. La gestión de los hoteles boutique en la ciudad de Cartagena se caracterizan pues la mayoría de los gerentes encuestados manifiestan tener un departamento de planeación, la mayor parte de los hoteles estudiados manifiestan tener estructura organizacional; y un número importante posee un departamento de control.

La mayor parte de las empresas estudiadas manifiestan tener un área de mercadeo y aplicar diferentes herramientas de marketing. En lo relacionado con el área financiera, un número importante posee departamento financiero; sin embargo, otro grupo interesante carece de ello, aunque todos llevan contabilidad. Al indagar sobre la existencia de un área de talento humano,

<sup>1</sup> Magíster en Desarrollo Empresarial de la Universidad del Magdalena  
Docente Investigador del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Rafael Núñez

[jaime.gonzalez@curnvirtual.edu.co](mailto:jaime.gonzalez@curnvirtual.edu.co)

Fecha de recepción: Julio de 2013 / Fecha de aceptación en forma revisada: Octubre 2013

un número importante posee este departamento, pero otro grupo no lo tiene. En cuanto a la gerencia de operaciones la gran mayoría posee un área de servicio.

**Palabras clave:** Administrativa; finanzas; mercadeo; operaciones; talento humano.

### **Abstract**

The purpose of this paper is to characterize the features that distinguish the management of boutique hotels in the city of Cartagena, through the application of descriptive statistical models, in order to determine strengths and weaknesses of the management process in the companies under study. The management of boutique hotels in the city of Cartagena is characterized as most respondents say managers have a planning department, most of the hotels surveyed report having organizational structure, and a significant number has a control department. The majority of companies surveyed say they have an area of marketing, and apply different marketing tools. In relation to the financial area in the boutique hotels of the city of Cartagena, a large number has a financial department, but another interesting group has no financial area, although all have accounts. When asked about the existence boutique hotels in the city of Cartagena, an area of human talent, a significant number has a department of human talent, but another interesting group does not have this area, in terms of the large operations management most have a service area.

**Keywords:** Administrative; Finance; Marketing; Operations; Human Resource.

## Introducción

El turismo se ha constituido en un sector estratégico de desarrollo, su crecimiento en los últimos años valida esta tendencia. En el caso colombiano, el Caribe históricamente se ha caracterizado por ser la región con mayor vocación turística del país, destacándose los casos de Cartagena, San Andrés y Santa Marta. Por lo tanto, el tema turístico es un tema de gran importancia regional y nacional, ya que afecta el crecimiento de un renglón importante de la economía, y por ende la generación de empleo.

Dentro de la prestación del servicio turístico, el servicio de hospedaje hotelero es fundamental en la oferta que se hace a los visitantes nacionales y extranjeros. En relación con la planta de alojamiento turístico el Distrito Turístico de Cartagena de Indias y su área de influencia cuenta con gran variedad de establecimientos turísticos de alojamiento, con capacidad para alojar al visitante nacional e internacional.

En los últimos años existe la proliferación de los hoteles boutiques, establecimientos de alojamiento con unas características particulares que los diferencian de la oferta tradicional. A continuación, se presentará un fragmento del artículo *Cartagena de lujo* de Jessany Herrera (2011), donde esta describe algunas particularidades de estos hoteles, como se señala a continuación:

Los hoteles boutiques se caracterizan por estar, generalmente, ubicados en edificaciones históricas de gran valor arquitectónico que han sido restauradas y acondicionadas para ofrecerle al turista una atención personalizada en un ambiente de calidez e intimidad y con todas las comodidades y servicios propios de los hoteles más exclusivos y sofisticados. Visto desde esta perspectiva, el sector hotelero de Cartagena

cumple con todas las condiciones para entrar en este tipo de negocios. Estos son algunos de los rasgos característicos de este segmento de hoteles.

La misma autora presenta algunas estadísticas:

En Colombia, según estadísticas de la Asociación Colombiana Hotelera (Cotelco), hay 200 hoteles que funcionan bajo estos criterios en Cartagena, Bogotá, el Eje Cafetero, Medellín y Cali, de estos hay unos 70 en la ciudad de la Heroica. Esta modalidad de turismo de lujo está dirigida a quienes optan por un descanso exclusivo, alejado de la cotidianidad urbana y que pueden pagar altos costos. En muchos casos son los extranjeros quienes acceden a estos servicios.

Igualmente, Adriana García en su artículo *Hoteles de marca* (2011), muestra algunas de las perspectivas que enfrentará el sector hotelero:

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que para el año 2020 habrá cerca de 1.600 millones de desplazamientos a cualquier parte del mundo. Estos números permiten prever una competencia tenaz entre los prestadores de servicios hoteleros que deben apuntarle cada vez más y con mayor claridad a la diferenciación no sólo en nuestro país, sino en todo el planeta, contexto en el que se avistan grandes oportunidades para la hotelería exclusiva, la cual está llena de atributos que escapan a las grandes cadenas y satisfacen una demanda ‘a la medida’ para satisfacer una nueva generación de turistas.

La misma autora con relación a los hoteles boutique señala:

Quien visita un hotel Boutique se remonta al pasado, a la época de la conquista española. Su infraestructura conserva las características propias de este período histórico con

algunas remodelaciones que no alteran su esencia, antes bien la resaltan. Su capacidad de alojamiento oscila entre 7 y 16 habitaciones, lo que otorga una mayor privacidad a sus visitantes.

Este es una de los principales valores agregados de estos hoteles, la privacidad y la personalización del servicio. Un gran porcentaje de estos hoteles se ubican en la ciudad amurallada, lo que permite entrar en contacto con la Cartagena colonial, sus calles y su génesis. De manera particular, cada hotel rescata una temática, bien sea la historia de una familia, un personaje o sencillamente las costumbres de la época; para ello presentan un fino acabado que no pasa por alto ningún detalle. La idea es hacer sentir al huésped como en casa: “Los hoteles Boutique han evolucionado, es algo que casi no se puede describir y se cree que es sustancial, algo que no es evidente, pero que todo el mundo siente”, apunta Joan Mac Master, gerente del Hotel La Merced (García, 2011).

La lista de atributos es extensa, pasando por la naturaleza exótica del Hotel Punta Faro, las anécdotas de la Familia Pretelt relacionadas con el Hotel La Merced, el estilo particular del Hotel Casa Blanca, el legado afro en el Hotel Bantú, el trébol de cuatro hojas característico de Quadrifolio y la combinación exótica de formas modernas y clásicas en el Hotel Delirio, son algunos de los elementos que deleitarán a los visitantes de la línea de Hoteles Boutique de Cartagena.

La línea de hoteles Boutique viene cobrando fuerza en Cartagena desde hace cinco años. El trabajo realizado por los gerentes y representantes del sector ha logrado distinciones como el Certificado Condenast, para el caso específico de los Hoteles LM, Casa Quero y

Quadrifolio. Condenast se constituye en un sello internacional y establece un ranking de los mejores hoteles en el mundo.

El crecimiento de este segmento, sus estrategias de diferenciación, la ampliación de servicios y saber cuáles pueden llevar la denominación 'boutique' sin cargo de conciencia, son aspectos para hilar delgado. Bernal, (citado en García, 2011), que es coordinador de la Unidad de Calidad de Cotelco, relata que la urgencia de establecer unos parámetros de normalización para hoteles boutiques surgió desde Cotelco.

En tal sentido, la gestión empresarial es vital para tomar las acciones y realizar las transformaciones necesarias en el proceso de mejorar la calidad del servicio prestado por estos hoteles. Por lo anterior, este trabajo pretende como una primera etapa realizar la caracterización de la gestión empresarial de las empresas objeto de este estudio, con el fin de identificar fortalezas y debilidades.

### **Materiales y métodos**

El presente texto es producto de un estudio descriptivo que adoptó un diseño de investigación no experimental, transversal y mixta o integrada ya que manejan técnicas cuantitativas y cualitativas. La población estuvo representada por los hoteles boutiques de la ciudad de Cartagena, quienes según Cotelco completan un número de 70. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, según el cual la muestra analizada fue de 10 empresas. La recopilación de la información se efectuó a través de entrevistas y encuestas. Para este trabajo se aplicó el análisis estadístico, por medio de estadísticos descriptivos, utilizando como apoyo el programa SPSS; y se utilizó el análisis de contenido para el análisis

de las entrevistas. Para la validación del instrumento se empleó el método de juicio experto y la confiabilidad del mismo se determinó con la aplicación del método TestRetest.

### **Resultados y discusión**

La gestión empresarial es un factor primordial dentro de la rentabilidad, supervivencia y el crecimiento de las mismas. Hay que tener en cuenta diferentes factores relacionados para poder llevar un control total sobre lo que sucede en la compañía. Estos diversos factores componen las áreas funcionales de cualquier empresa las cuales son “administración, comercial, talento humano, producción y financiera” (Robbins, S. 1994: 157).

#### **La gestión administrativa**

El proceso administrativo que se desarrolle al interior de las mismas es muy importante. “Las funciones planeación, organización, dirección y control” (Koontz, H. 1994: 191), hacen posible el logro de los propósitos organizacionales. A continuación, se describen algunas de las características del área administrativa de las empresas estudiadas.

#### **Planeación**

La mayoría de los gerentes encuestados manifiestan tener un departamento de planeación (70%), e igualmente, manifiestan utilizar herramientas de planeación como misión (100%), visión (100%), estrategias (90%), planes de acción (70%), reglamentos internos de trabajo (90%), manuales de procedimientos (90%), políticas (90%), programas (90%), proyectos (88.9%). (Tabla 1).

**Tabla 1. Planeación**

<b>Aspecto</b>	<b>Participación</b>
Departamento de planeación	70%
Misión	100%
Visión	100%
Estrategias	90%
Planes de acción	70%
Reglas	90%
Procedimientos	90%
Políticas	90%
Programas	90%
Proyectos	88.9%

**Fuente: elaboración propia**

## **Organización**

La mayor parte de los hoteles estudiados (90%) manifiestan tener estructura organizacional; de estas, el 40% las construyeron durante el periodo de estudio, un 40% ya la tenía, aún no cuenta con esta herramienta de gestión un 10%; y un 10% manifiesta que mejoró la estructura que tenía (Tabla 2).



**Tabla 2. Estructura organizacional**

	Porcentaje acumulado
Se construyó	40%
Ya existía	40%
Se mejoró	10%
Aún no existe	10%
Total	100%

**Fuente: elaboración propia**

### **Dirección**

La mayoría de los gerentes de los hoteles estudiados manifiestan que aplican la dirección en un 100%. Las diferencias radican en el tiempo de implementación y mejora de las diferentes herramientas de dirección. En el caso de las herramientas de motivación; de estas, un 55.6% los construyeron durante el periodo de estudio, un 33.3% ya las utilizaba desde antes del periodo estudiado, y un 11.1% manifiesta haberlas mejorado durante este mismo periodo. Para el caso del liderazgo se destaca que un 20% de los gerentes encuestados reconoce haber mejorado el liderazgo ejercido. Y en cuanto a los medios de comunicación el 66.7% manifiesta que los construyeron durante el periodo de estudio, un 22.2% ya utilizaba algún medio de comunicación desde antes del periodo estudiado, y un

11.1% manifiesta haber mejorado los medios de comunicación que ya tenía (Tabla 3).

**Tabla 3. Dirección**

<b>Aspecto</b>	<b>Participación</b>
Herramientas de motivación	100%
Liderazgo	100%
Medios de comunicación	100%

**Fuente: elaboración propia**

### **Control**

El mayor número de los gerentes encuestados (55.5%) posee un departamento de control; de estos, un 44.4% lo construyeron durante el periodo de estudio, un 11.1% manifiesta haber mejorado el que ya tenía, y un 44.4 aún no tienen departamento de control (Tabla 4).

**Tabla 4. Departamento de control**

	<i>Porcentaje acumulado</i>
Se construyó	44.4%
Ya existía	0%
Se mejoró	11,1%
Aún no existe	44.4%
Total	100%

**Fuente: elaboración propia**

También manifiestan aplicar otras herramientas de control como los sistemas de información gerencial y el seguimiento a los planes (80%). Las diferencias radican en el tiempo de implementación y mejora de las diferentes herramientas de control. En cuanto a los sistemas de información gerencial; un 44.4% lo construyó durante el periodo de estudio, un 44.4% señala aún no tener un sistema de información gerencial y el restante 11.1% manifiesta que su empresa mejoró el SIG durante dicho periodo. Y en cuanto al seguimiento a los planes; un 55,6% lo construyó durante el periodo de estudio, un 22.2% ya realizaba seguimiento desde antes del periodo analizado, un 11.1% señala aún no realizar dicho seguimiento y el restante 11.1% aún no aplicarlo (Tabla 5).

**Tabla 5. Control**

<b>Aspecto</b>	<b>Participación</b>
Departamento de control	55.5%
Sistema de información gerencial	80%
Seguimiento a los planes	88.9%

**Fuente: elaboración propia**

### **La gestión de marketing**

Para mercadeo se considera que la definición más acertada es la que dice que el mercadeo es el arte y la ciencia de vender a más personas que las que podemos contactar personalmente. En cuanto a la venta, decimos que es el arte de persuadir uno a uno. De esta

manera, no sólo se está definiendo dos grandes temas, sino que se contesta también la eterna pregunta de cuál es la diferencia entre el mercadeo y las ventas.

Pese a que se ha escuchado alguna vez que las famosas cuatro "P: producto, precio, promoción y punto de venta" (Kotler, 1992: 47) han pasado a mejor vida, la verdad es que todavía gozan de excelente salud, aunque a ellas se han sumado unas cuantas consonantes más que luchan "en equipo" para quedarse con la presa más codiciada: el consumidor. El proceso de comercialización que se desarrolle al interior de las empresas estudiadas es muy importante. A continuación, se describen algunas de las características del área mercadeo de las empresas estudiadas.

**Tabla 6. Mercadeo**

<b>Aspecto</b>	<b>Participación</b>
Área de mercadeo	77.9%
Política de precios	77.9%
Servicio al cliente	77.9%
Publicidad	77.9%
Investigación y desarrollo	77.9%

**Fuente: elaboración propia**

La mayor parte de las empresas estudiadas (77.9%) manifiestan tener un área de mercadeo; y aplicar diferentes herramientas de marketing. Las diferencias radican en el tiempo de implementación y mejora de las diferentes herramientas de mercadeo como son:

políticas de precios, servicio al cliente, publicidad e I+D. De estas; un 22.2% lo construyó durante el periodo de estudio, un 55,6% ya tenían este área desde antes del periodo analizado, y el restante 22.2% aún no tiene área de mercadeo (Tabla 6).

### **La gestión financiera**

En la gestión empresarial, es imperativo manifestar, que la ejecución de las estrategias planteadas en una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, van acompañadas de la disponibilidad de “recursos financieros y manejo óptimos de los mismos, por parte de los administradores de cada una de las áreas funcionales de las empresas” (Van Horne, J., Wachowicz, J. 1994, p. 222). Para constatar lo anterior, a continuación se describen los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los gerentes de los hoteles boutiques de la ciudad de Cartagena.

**Tabla 7. Finanzas**

<b>Aspecto</b>	<b>Participación</b>
Área de finanzas	55.5%
Presupuestos	88.9%
Contabilidad	100%
Ventas créditos	80%
Recuperación de cartera	70%
Endeudamiento	77.8%

**Fuente: elaboración propia**

De acuerdo a ello se preguntó, entre otros aspectos, sobre la existencia de un área financiera en los hoteles boutiques, como se observa (Tabla 7) el 55.5% de las empresas existe un departamento financiero; de estas, el 22.2% ya la tenían establecidas antes del periodo de estudio, el 33.3% la construyó en el periodo señalado con anterioridad, y el 44.4% no posee departamento financiero. Con relación a otras herramientas financieras, las variaciones se dan en el tiempo de implementación y mejora de las diferentes herramientas financieras. La mayoría de los hoteles (88.9%) realiza presupuestos; de estos, el 22.2% los construyó durante el periodo de estudio, el 66.7% ya los tenía desde antes del periodo señalado, y el 11.1% aún no realiza presupuestos.

En lo que respecta a la existencia de un área contable directa en la empresa, ya existían en un 100% de los casos, de estos el 40% lo construyó durante el periodo de estudio, el restante 60% ya manejaba contabilidad desde antes del periodo de estudio. Por otra parte, al analizar la política de ventas de las empresas estudiadas, como se puede ver en la tabla 26, la mayoría (80%), manejan ventas créditos, de estas; el 50% lo construyó durante el periodo de estudio, el 30% ya manejaba contabilidad desde antes del periodo de estudio, y el 20% restante aún no maneja ventas créditos.

En cuanto a la recuperación de cartera la mayoría (70%) la realiza; de estas, el 40% la construyó durante el periodo de estudio, el 30% ya hacía recuperación de cartera antes del periodo estudiado, y un 30% no posee un área de recuperación de cartera. En lo que se refiere a la existencia de una política de endeudamiento, la mayoría (77.8%) posee estas políticas,

de estas; el 22.2% las construyó durante el periodo de estudio, el 55.6% ya las tenía desde antes del periodo estudiado, y el 22.2% aún no las tiene.

### **La gestión de talento humano**

La importancia del talento humano en las empresas ha sido identificada y la gestión del mismo ha cobrado gran fuerza ya que ven en dicho recurso un factor clave para impulsar la productividad y la generación de ventajas competitivas en el corto plazo para las organizaciones: “El proceso de gestión del talento humano que se desarrolla al interior de las empresas es un objeto de estudio es muy importante” (Chiavenato, 1994: 36). A continuación, se describen algunas de las características del área administrativa de las empresas estudiadas.

**Tabla 8. Talento humano**

<b>Aspecto</b>	<b>Participación</b>
Área de talento humano	55.5%
Reclutamiento	55.5%
Selección	70%
Contratación	100%
Inducción	100%
Entrenamiento y capacitación	100%
Compensación	100%

**Fuente: elaboración propia**

Al indagar sobre la existencia en los hoteles boutiques de la ciudad de Cartagena, de un área de talento humano, la mayoría 55.5% (Tabla 8), de las mismas disponen de este área, de estas el 33.3% las construyó durante el periodo estudiado, el 22.2% ya la tenía y el 44.4% aún no tiene área de talento humano. Con relación a otras herramientas de talento humano, las variaciones se dan en el tiempo de implementación y mejora de las diferentes herramientas.

En lo que respecta a la política de reclutamiento de personal, la mayoría de los hoteles (55.5%) la posee, de estas; el 33.3% la construyó durante el periodo de estudio, el 22.2% ya la utilizaba desde antes del periodo en estudio, un 44.4% de los hoteles aún no utiliza política de reclutamiento. En cuanto a las herramientas de selección, la mayoría las utiliza (100%), de estas; el 30% las construyó durante el periodo de estudio, el restante 60% ya las utilizaba desde antes del periodo estudiado, y el 10% mejoró las que tenía.

En lo que concierne a la contratación, la mayoría la realiza (100%), de estas; el 40% las construyó durante el periodo de estudio, el restante 50% ya las utilizaba desde antes del periodo estudiado, y el 10% mejoró la que tenía. En cuanto a la contratación, la mayoría la realiza (100%), de estas; el 40% la construyó durante el periodo de estudio, el restante 30% ya la utilizaba desde antes del periodo estudiado, y el 30% mejoró la que tenía.

De igual forma, los procesos de entrenamiento y capacitación del recurso humano, en el 100% de las empresas lo tienen claramente definidos, de estas; el 30% las construyó durante el periodo de estudio, el restante 50% ya las utilizaba desde antes del periodo estudiado, y el 20% mejoró las que tenía. El 100% de las empresas estudiadas tienen



establecidos esquemas de compensación bien definidos, de estas; el 40% las construyó durante el periodo de estudio, el restante 50% ya las utilizaba desde antes del periodo estudiado, y el 10% mejoró las que tenía. En cuanto al plan de formación para los empleados, la mayoría los realiza (100%), de estas; el 22.2% las construyó durante el periodo de estudio, el restante 44.4% ya las utilizaba desde antes del periodo estudiado y el

11.1% mejoró las que tenía.

### **La administración de operaciones**

“Las operaciones son una función fundamental de toda organización. Comprende aquellas actividades relacionadas con la creación de bienes y servicios de salida o resultantes de la organización” (Chase, A. 2000, p. 147). Desde el punto de vista del sistema, es el conjunto de materiales, fuerza de trabajo, capital y tecnología que concretan la fabricación de un producto o prestación de un servicio. La gestión de las operaciones se ocupa de la toma de decisiones relacionadas con los procesos de producción y prestación de servicios, de modo que los productos o los servicios se ajusten a las especificaciones, a los plazos, a las cantidades, al costo y a la calidad requerida.

El proceso de prestación del servicio que se desarrolle al interior de la empresa es muy importante; mucho más en las empresas estudiadas pues la razón de ser de estas empresas se alcanza gracias al servicio hotelero. A continuación, se describen algunas de las características del área operativa de los hoteles estudiados.

**Tabla 9. Gestión de operaciones**

Aspecto	Participación
---------	---------------

Área de servicio	80%
Política de servicio	40%
Proceso de servicio	80%
Certificación de calidad	10%

**Fuente: elaboración propia**

En cuanto a la gerencia de operaciones el 80% manifiesta tener un área de servicio, de estas, el 30% las construyó durante el periodo en estudio, otro 30% ya tenía esta área, un 20% le hizo mejoras, y el restante 20% no tiene área de operaciones. En cuanto a la política de servicio el 40% las posee, de estas; 30% las construyó durante el periodo en estudio, el 10% ya las tenía, y un gran porcentaje de los hoteles (60%), no tiene políticas de servicio.

En relación al proceso de servicio, el 80% lo tiene formalizado, de estas; 20% lo construyó durante el periodo de estudio, un 40% ya lo tenía establecido, un 20% lo mejoró, y un restante 20% aún no lo tiene establecido. De los hoteles estudiados solo un 10% está certificado.

### **Discusión**

Para el caso de la gestión empresarial de los hoteles boutiques se puede observar que la mayoría de estos utilizan las herramientas que sugiere la teoría consultada. Tienen sistemas de planeación, estructuras organizacionales definidas, evidencian un ejercicio de las capacidades de dirección y de una forma u otra desarrollan un seguimiento o control a la gestión. Del mismo modo, utilizan en su gran mayoría diferentes herramientas de mercadear

sus servicios, realizar la gestión de los recursos financieros, las operaciones y el talento humano.

Al analizar las entrevistas aplicadas a los gerentes de la muestra se puede identificar una gran diferencia en la gestión empresarial de los hoteles objetos de estudio. La gran particularidad que tiene la gestión de estos hoteles, está en el hecho de ser muy pequeños y ofrecer un servicio personalizado, en atención a este muchas veces tienen que romper con la formalidad para poder ofrecer ese calor de hogar y amistad que buscan los turistas que se hospedan en este tipo de hoteles.

### **Conclusiones**

La gestión de los hoteles boutiques en la ciudad de Cartagena se caracteriza porque su gestión administrativa manifiesta gran formalización en sus procesos de planeación, organización, dirección y control. Igualmente, aplican formalmente estrategias de marketing; gestión de los recursos financieros, las operaciones y el talento humano. Sin embargo, resulta bien interesante el hecho que para ofrecer un servicio personalizado, con el calor de hogar y amistad que buscan los turistas que se hospedan en este tipo de hoteles, muchas veces tienen que romper con la formalidad administrativa; la cual debe mezclarse con la flexibilización y la informalidad en la gerencia del día a día.

### **Referencias bibliográficas**

Chase, A. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. (8ª ed.). Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Mc Graw Hill. Interamericana.
- Escobar-Espinoza, A. (2010). Desarrollo económico y la escuela estructuralista. *Panorama Económico*, 18, 13-45. Recuperado en: <http://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/389>
- García, A. (2011). *Hoteles de marca*. Cáceres. Año 6. N° 31.
- Herrera, J. (2011). *Cartagena de lujo*. Informativo Uninorte. ISSN 1692-780X. Año 9, No 66 febrero-marzo.
- Koontz, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. (10<sup>a</sup> ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing*. (7<sup>a</sup> ed.). España: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1994). *Administración teoría y práctica*. (4<sup>a</sup> ed.) México. Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México: Prentice Hall, 2-3, 208, 222, 251.
- Vergara-Schmalbach, J., Amézquita-López, J., & Maza-Ávila, F. (2008), Diseño y análisis de escenarios a partir de la caracterización de las cadenas productivas mediante modelos de redes. *Panorama Económico*, 16, 73-89. Recuperado de <http://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/379>

