Intermediación tecnológica en la gestión de alojamiento corporativo y su impacto en las alianzas estratégicas hoteleras de la SAE

Ana Marcela Álvarez Hernández

NRC 295731

Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO

Rectoría Bogotá Región (Bogotá)

Centro Universitario Noroccidente Bogotá (Engativá)

Programa Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Agosto de 2026

Intermediación tecnológica en la gestión de alojamiento corporativo y su impacto en las alianzas estratégicas hoteleras de la SAE

Ana Marcela Álvarez Hernández

Trabajo de investigación e innovación presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras

Asesora

María Rubiana Oliveros Forero

Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO

Rectoría Bogotá Región (Bogotá)

Centro Universitario Noroccidente Bogotá (Engativá)

Programa Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Agosto de 2026

Tabla de Contenido

1 CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema 11

1.1 Descripción del problema de investigación 11

1.2 Justificación institucional 13

1.3 Objetivos de la investigación 16

2 CAPITULO II. Marcos de referencia 17

2.1 Marco contextual 17

2.2 Marco teórico 19

2.3 Marco Conceptual 30

2.4 Marco legal 37

3 CAPITULO III. Metodología 42

3.1 Enforque y Tipo de Investigación 42

3.2 Población y Muestra 43

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información 45

3.4 Validación de Instrumentos 46

3.5 Fases de la Investigación 47

4 CAPITULO IV Resultados 49

4.1 Diagnóstico de Brechas (Análisis GAP) 50

4.1.1 Consolidados del Análisis de Brechas 51

Elaboración Propia 52

4.2 Resultados y Discusión (Diagnostico del Proceso Actual, Objetivo 1):..... 53

4.2.1 Instrumento Cuantitativo..... 54

4.2.2 Instrumento Cualitativo..... 66

4.2.3 Triangulación y Análisis Integrado de Resultados 71

4.3 Definición de Requerimiento del Proceso (Objetivo 2)..... 76

4.3.1 Matriz de Identificación de Requerimientos del Proceso: 77

4.3.2 Clasificación de los requerimientos 80

4.4 Propuesta de solución tecnológica (Objetivo 3) 82

4.5 Fortalecimiento del poder de negociación de la SAE..... 84

4.6 Evaluación de los beneficios esperados..... 87

4.7 Cierre de la propuesta 89

4.7.1 Flujo del Proceso Optimizado To-Be:..... 90

4.7.2 Estructura y módulos de la solución propuesta..... 91

4.7.3 Plan de implementación o hoja de ruta (Roadmap) 95

4.7.4 Evaluación de los beneficios esperados 97

4.7.5 Alternativa de implementación gradual 99

5 CAPITILO V. Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones..... 100

5.1 Conclusiones 100

5.2 Limitaciones 102

5.3 Recomendaciones 102

Recomendaciones para la SAE 102

Recomendaciones para futuras investigaciones 103

6 Bibliografía 104

Índice de Tablas

Tabla 1 *Consolidado ejecutivo del análisis de brechas en la gestión de alojamiento corporativo* 51

Tabla 2. *Análisis de los resultados de las entrevistas semiestructuradas* 67

Tabla 3. *Identificación de requerimientos para el mejoramiento del proceso de gestión de reservas de alojamiento.* 77

Tabla 4 *Modelo de gestión digital para la estandarización del proceso y el fortalecimiento de la negociación con proveedores de alojamiento.* 83

Tabla 5 *Resumen del fortalecimiento del poder de negociación de la SAE* 86

Tabla 6. *Plan de Implementación o Hoja de Ruta (Roadmap)* 96

Índice de Figuras

Figura 1. *¿La confirmación de su reserva hotelera se realiza en un tiempo adecuado?* **.54**

Figura 2. *¿Generalmente recibe información de su alojamiento antes de iniciar el desplazamiento?* **.....55**

Figura 3. *¿El proceso actual de reserva le permite responder oportunamente a cambios de última hora?* **.....56**

Figura 4. *¿Considera que se generan demoras en la gestión de las reservas afectando el cumplimiento de la comisión?* **.....57**

Figura 5. *¿Los tiempos requeridos para gestionar la reserva afectan la comisión del servicio**?*** **.....58**

Figura 6. *¿Durante su viaje corporativo ha encontrado inconvenientes en el check-in por falta de información?* **.....59**

Figura 7. *¿La información suministrada sobre el hotel (dirección, tarifas o servicios) suele ser correcta**?*** **.....60**

Figura 8. *¿Durante su estadía los procesos administrativos entre SAE y hotel se desarrollan sin inconvenientes?* **.....61**

Figura 9. *¿Está satisfecho con el proceso actual de gestión de alojamiento utilizado por la SAE?* **.....62**

Figura 10. *¿Considera que una plataforma tecnológica para gestionar las reservas mejoraría la eficiencia del proceso?* **.....63**

Figura 11. *¿Cree que la implementación de una herramienta digital reduciría errores y tiempos administrativos?* **.....64**

Figura 12. *¿Considera que la modernización del proceso fortalecería la relación SAE y los hoteles proveedores?* **.....65**

Figura 13. *Diagrama de Ishikawa. Ineficiencia actual hallada* **.....74**

Figura 14. *Proceso optimizado de gestión de alojamiento - Flujo To-Be.* **.....90**

Introducción

La gestión de los viajes corporativos representa un proceso importante para las organizaciones, especialmente cuando los desplazamientos requieren servicios de alojamiento que deben ser coordinados, reservados y posteriormente legalizados. En la Sociedad de Activos Especiales (SAE), estos servicios son necesarios para facilitar el cumplimiento de las actividades administrativas, técnicas y operativas que se desarrollan en diferentes regiones del país. Sin embargo, la gestión actual de las reservas de alojamiento se realiza principalmente mediante procedimientos manuales, llamadas telefónicas, correos electrónicos y consultas individuales, situación que puede generar demoras, reprocesos y dificultades en el seguimiento de las solicitudes.

A partir de esta situación, la presente investigación analiza el proceso de gestión del alojamiento corporativo en la SAE, con especial interés en las dificultades relacionadas con los tiempos de confirmación, la comunicación con los hoteles, la gestión de cambios, la facturación y la legalización de los servicios. El problema no se limita únicamente a la respuesta de los proveedores, sino que también está relacionado con la ausencia de una herramienta que permita integrar las diferentes etapas del proceso y centralizar la información necesaria para su seguimiento.

Para abordar esta problemática, se desarrolló una investigación con enfoque mixto, mediante la aplicación de una encuesta a funcionarios que realizan viajes corporativos y entrevistas a los responsables de la gestión de compras y reservas de alojamiento. Esta combinación permitió conocer tanto la percepción de los usuarios como las dificultades experimentadas por el personal encargado del proceso, complementando la información

mediante la revisión de documentos relacionados con las solicitudes, cotizaciones, reservas, facturación y legalización.

Los resultados permitieron evidenciar que existen dificultades importantes en la oportunidad de las confirmaciones y en la gestión administrativa de las reservas. Asimismo, se identificó una percepción favorable frente al uso de herramienta tecnológica, orientada a integrar la solicitud, reserva, aprobación, seguimiento, facturación y legalización de los servicios de alojamiento. La propuesta contempla una plataforma centralizada con módulos de solicitudes y reservas, aprobaciones y control, y proveedores y facturación, acompañada de una hoja de ruta para su posible implementación gradual.

De esta manera, el estudio busca aportar una alternativa que permita disminuir la dependencia de actividades manuales, mejorar la trazabilidad de las reservas, facilitar la relación con los proveedores y fortalecer el control administrativo. Es importante señalar que la investigación se concentra en el diagnóstico, el análisis de la intermediación tecnológica y el diseño de la propuesta, sin contemplar el desarrollo o implementación de un software funcional.

1 CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema de investigación

La Sociedad de Activos Especiales S.A.S. (SAE) es una sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda, cuya actividad se centra en la administración, gestión y democratización de activos provenientes de actividades ilícitas, con el propósito de generar valor público, social y ambiental y contribuir al desarrollo productivo y sostenible de los territorios. Dentro de sus responsabilidades se encuentra la administración y disposición de bienes que se encuentran bajo medidas cautelares o procesos de extinción de dominio, así como el cumplimiento de diferentes actividades de gestión y seguimiento que requieren la presencia de sus funcionarios en distintos lugares del territorio nacional. En el desarrollo de estas funciones se generan desplazamientos por motivos laborales que hacen necesario gestionar servicios de alojamiento para los funcionarios, convirtiendo la administración de las reservas y su posterior legalización en un proceso de apoyo importante para el adecuado desarrollo de las actividades institucionales. (Sociedad de Activos Especiales S.A.S, (s.f.))

De acuerdo con Clara (2026), los viajes corporativos constituyen una actividad que requiere coordinación de diferentes aspectos, entre ellos la solicitud y autorización del desplazamiento, búsqueda y reserva del alojamiento, control de las condiciones contratadas, seguimiento de los gastos y posterior legalización de los servicios. Una gestión adecuada de estos componentes permite organizar los recursos destinados a los desplazamientos, facilitar el control administrativo y reducir el tiempo empleado en actividades operativas. Asimismo, la gestión de viajes corporativos debe procurar que las reservas y gastos se ajusten a las necesidades institucionales y a las políticas establecidas por cada organización.

En la práctica realizada en la Sociedad de Activos Especiales (SAE), se evidencia que la adecuada gestión de reservas hoteleras es indispensable desde el inicio hasta la finalización del proceso de viaje corporativo o de negocios. Esta información contrasta con lo publicado por. (Corficolombiana, y otros, 2022) quienes señala que los viajes por motivo de negocio reflejan una concentración regional importante. El 55% de estos viajes hacia el 2018 en Colombia tuvo como destino Bogotá, y sumando a Antioquia, Bolívar y Valle del Cauca estos 4 destinos explican el 92% de este mercado en el país y alrededor del 90% de estos son realizados por viajeros nacionales.

Bajo este panorama de alta competitividad y demanda concentrada, las organizaciones modernas dependen de herramientas y software que faciliten la planificación, reserva y seguimiento. No obstante, en contraste con las exigencias del mercado actual, el problema central de la SAE radica en las demoras y obstáculos que se presentan al momento de gestionar el alojamiento de sus huéspedes viajeros, debido a que dichos trámites de compra y reserva son sin intermediación tecnológica, lo que genera dificultades asociadas a deficiencias en la planeación de los desplazamientos, procesos administrativos extensos y debilidades en la articulación con los prestadores del servicio, eso sin contar con los retrasos en la entrega de la facturación la cual es necesaria para la formalización de pago y reembolso de la comisión del viaje.

Esta situación termina afectando, el poder de negociación de la entidad frente a la industria hotelera e impedir la consolidación de convenios corporativos que resulten beneficiosos para la SAE, Además de causar rupturas en el flujo de caja del operador turístico o afectación en la liquidez de estos establecimientos. Todo esto se originado por demoras en los tiempos de

comunicación o en la determinación del paquete a adquirir, falta de seguimiento y de un adecuado control con los prestadores contactados, generando un ambiente de desconfianza en la relación comercial entre la SAE y dichos proveedores.

Dicho lo anterior desde el punto de vista de esta investigación, se hace necesario entender de manera integral el proceso de adquisición y formalización de reservas hoteleras en la SAE, con el objetivo de identificar los factores que generan represamientos y así comprender que impacto tendría la optimización de este proceso en la gestión de viajes corporativos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, con el fin de establecer alianzas estratégicas entre el cliente corporativo la agencia de viajes.

Por tal motivo, surge la siguiente pregunta de investigación: *¿De qué manera la falta de intermediación tecnológica en la gestión de alojamiento corporativo de la SAE afecta su capacidad de negociación y la consolidación de alianzas estratégicas con la industria hotelera en Colombia?*

1.2 Justificación institucional

En el ámbito de la gestión empresarial, las agencias de viajes especializadas en el sector corporativo desempeñan un papel estratégico en la optimización de los procesos relacionados con la planificación, reserva y control de los desplazamientos institucionales. Esto se logra mediante la intermediación con proveedores de servicios hoteleros OTA (Online Travel Agency), cuya ventaja radica en la conexión con los GDS (Global Distribution System) o sistema global de distribución de productos turísticos, como por ejemplo Amadeus, que es uno de los tres sistemas más grandes e importantes a nivel mundial. Amadeus es además una empresa

multinacional, siendo una de las plataformas globales más importantes del sector, lo que permite ofrecer una amplia gama de productos turísticos al cliente o usuario final. (Mangas J, 2021).

Según Criollo (2024), este modelo de negocio ha cambiado la manera en que los viajeros acceden y organizan sus viajes, ofreciendo una alternativa eficiente y accesible frente a los métodos tradicionales de reserva. Además, se caracteriza por diversos elementos que incluyen la gestión interna, la adquisición de servicios y funcionamiento de los sitios web públicos, las estrategias de venta y la interacción con los clientes (Grau Palomares et al., 2017). En este contexto, la gestión de las Agencias de Viajes en Línea (OTAS) y los Sistemas Globales de Distribución (GDS) facilita la planificación y reserva de viajes corporativos, al tiempo que permite una administración organizada y transparente de la oferta turística, estandarizando procesos y promoviendo la profesionalización del sector.

Por otra parte, debido al volumen y frecuencia de los desplazamientos corporativos realizados por la SAE, la entidad podría consolidarse como un cliente corporativo estratégico dentro del sector hotelero. Esto implicaría que muchos establecimientos interesados en contratar con la entidad deban fortalecer sus estándares administrativos, operativos y financieros para responder a los requerimientos institucionales. Entre estos aspectos se encuentran la formalización de procesos de facturación electrónica, cumplimiento oportuno en la entrega de soportes contables, estandarización de tarifas corporativas y el mejoramiento de los estándares de calidad en la prestación del servicio. (Criollo, 2024).

De igual manera, la SAE incentiva la participación de establecimientos ubicados en regiones alejadas, donde la entidad desarrolla parte de sus operaciones. Mediante criterios estructurados de contratación, se promueve la formalización de establecimientos que operan bajo

estándares informales, generando confianza entre los operadores turísticos y fomentando prácticas comerciales más organizadas y transparentes.

Por esta razón, la investigación resalta la importancia de la gestión de canales de distribución como un mecanismo que ayuda a la integración de OTA (Online Travel Agencies) y los GDS (Sistemas Globales de Distribución) facilitando la planificación y reserva de viajes corporativos, permitiendo una administración más organizada en cuanto a la oferta turística, estandarizando procesos y promoviendo prácticas comerciales transparentes entre hoteles y clientes institucionales.

Desde el aporte disciplinar, esta investigación muestra cómo la centralización de la demanda corporativa, en este caso dada por un actor mixto como en el caso de la SAE, combinada con herramientas tecnológicas de distribución, puede contribuir al Revenue Management Corporativo, optimizar tarifas, disponibilidad de manera estratégica, mediante la Gestión de Canales de Distribución, mejora la eficiencia y trazabilidad de la oferta turística. Proporcionando un conocimiento novedoso para la Administración Turística, mostrando cómo la profesionalización de procesos internos y la articulación con el sector hotelero fortalecen la eficiencia, la transparencia y la formalización de operaciones tanto en el ámbito público como privado.

Finalmente, la presente investigación busca aportar una perspectiva estratégica que permita comprender cómo la optimización de los procesos de gestión de alojamiento puede fortalecer la articulación entre la SAE y el sector hotelero. La agilización de las reservas, la estandarización de procedimientos y el mejoramiento del seguimiento de los servicios pueden favorecer relaciones comerciales más organizadas, transparentes y eficientes. Asimismo, los

resultados pueden servir como referente para otras entidades o empresas que gestionen viajes corporativos y enfrenten necesidades similares, promoviendo el uso de herramientas que faciliten la toma de decisiones, mejoren la gestión de los recursos y fortalezcan la relación con los proveedores de alojamiento.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el proceso de gestión de viajes corporativos en la SAE para la formulación de estrategias de optimización tecnológica que mejoren la eficiencia operativa y la relación con el sector hotelero.

Objetivos Específicos

Identificar las causas de las demoras en las reservas hoteleras de los viajes corporativos realizados por el personal de la SAE, en el ciclo de vida de la reserva corporativa.

Determinar el impacto de la intermediación tecnológica (OTAs/GDS) en la eficiencia de los procesos de reserva y legalización de servicios de alojamiento.

Proponer un modelo de gestión basado en herramientas digitales que estandarice la compra de alojamiento y fortalezca el poder de negociación de la SAE.

2 CAPITULO II. Marcos de referencia

2.1 Marco contextual

Naturaleza y Alcance de la SAE:

La Sociedad de Activos Especiales (SAE), una sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda administra, gestiona y democratiza activos provenientes de actividades ilícitas. Su labor se orienta a la creación de valor público, social y ambiental, con el propósito de impulsar el tránsito de economías rentistas e ilícitas hacia un sistema productivo, distributivo, participativo, sostenible e integral, que contribuya a la Paz Total en el territorio colombiano. Para ello, requiere procesos administrativos y financieros eficientes que garanticen el uso adecuado de los recursos públicos, así como el cumplimiento oportuno de sus funciones misionales. (Sociedad de Activos Especiales S.A.S, (s.f.))

En el marco de estos procesos, la gestión de viajes corporativos constituye un elemento esencial para facilitar el desplazamiento del personal a los diferentes territorios del país, dado que se desarrollan actividades operativas, técnicas y administrativas propias de la SAE, entidad que tiene jurisdicción nacional y que exige este tipo de desplazamientos para realizar visitas de extinción de dominio, incautar y administrar los bienes que pasan a estar en proceso de administración de activos por parte del Estado nacional, mientras que una orden judicial no determine lo contario.

Lo anterior se debe a que dichos bienes se han visto involucrados en actos ilícitos relacionados con el lavado de activos, el narcotráfico o cualquier otra actividad que se encuentre por fuera del marco de la legalidad en el país, situación que determina la responsabilidad de la

entidad frente a su administración, gestión y disposición, de acuerdo con las funciones que le han sido asignadas. En este sentido, la labor desarrollada por la SAE adquiere importancia dentro del ámbito estatal, debido a que la adecuada administración de estos activos busca contribuir al cumplimiento de las metas institucionales y a la generación de valor para el Estado y la sociedad, fortaleciendo los procesos mediante los cuales se gestionan y disponen los bienes bajo su responsabilidad.

Al interior de la organización, actualmente la logística de estos desplazamientos opera bajo un modelo de gestión directa y centralizada, en el que la búsqueda y comparación de tarifas se ejecuta de forma individualizada, mediante consultas y comparaciones realizadas vía telefónica o por correo electrónico. Esta modalidad da como resultado, una gestión de alojamiento a nivel administrativo básico y limitando lo que reduce la capacidad de la entidad para obtener datos consolidados en tiempo real y dificulta la respuesta ante requerimientos inmediatos.

Protocolo actual de gestión logística:

En cuanto a la cadena de estas reservas debido a que estas son gestionadas de manera directa, desde el momento que la persona a cargo de este proceso es notificada de alguna comisión fuera de su ciudad de pernoctación se debe revisar primero a que ciudad se hará el traslado, cuantos días, cuantas personas van a viajar y adicional a ello si tienen algún recorrido diferente al lugar de desplazamiento inicial. Esto con el fin de trazar desde su conocimiento o con ayuda de GPS, una ruta, actividad que actualmente en la SAE, se realiza de forma directa sin el apoyo de una herramienta tecnológica.

Posteriormente, a partir de una base de datos diseñada por la entidad y actualizada por el personal encargado, se inicia la organización del itinerario correspondiente al desplazamiento de los funcionarios que deben cumplir con una comisión. En este registro se consolida la información necesaria para planificar el recorrido, teniendo en cuenta el destino, las fechas previstas, los horarios y las actividades programadas durante su labor corporativa. A partir de estos datos, se estructura la ruta que deberá seguir el funcionario o grupo de viajeros, procurando que los desplazamientos respondan a las necesidades establecidas para cada comisión. Actualmente, esta actividad depende de la información registrada y de la intervención directa del personal responsable, lo que evidencia la importancia de contar con mecanismos que faciliten la organización y consulta de estos datos.

Finalmente, una vez se cuenta con esta información, se proceden con las llamadas, correo o búsquedas de metabuscadores hoteleros, presentando desafíos operativos en la respuesta inmediata, debido a las horas o premura con la que se solicite realizar la reserva generando complejidad que se vuelven más álgidas y en un tiempo contra reloj, cuando estas comisiones se hacen de un día para otro inclusive si es en la noche.

2.2 Marco teórico

Gestión de Viajes Corporativos (*Business Travel Management*):

En el contexto organizacional, la gestión de viajes corporativos se ha consolidado como un proceso estratégico, cuyo aporte es esencial en la planificación, ejecución y control de los desplazamientos laborales de los huéspedes corporativos. Dicha gestión no solo abarca la reserva de servicios como transporte y alojamiento, sino que también comprende la administración

eficiente de los recursos, el control de gastos y el cumplimiento de lineamientos internos. Por esta razón, los viajes corporativos no deben ser vistos únicamente como un gasto operativo, también representan una herramienta estratégica que puede contribuir al crecimiento organizacional y al logro de objetivos comerciales, debido a que influyen directamente en actividades como reuniones de ventas, relaciones con clientes y colaboración en equipo, para el cumplimiento de unos objetivos trazados por la entidad. (García, s.f).

Bajo esta perspectiva, mejorar los procedimientos asociados con la adquisición y reserva de servicios de alojamiento representa un aspecto relevante para fortalecer el funcionamiento de la gestión de viajes corporativos. En el caso de la Sociedad de Activos Especiales (SAE), contar con procesos organizados y oportunos permite facilitar la planificación de los desplazamientos, aprovechar de mejor manera los recursos disponibles y atender las necesidades de los funcionarios que realizan actividades laborales fuera de su lugar habitual. Además, una adecuada administración de estas operaciones puede favorecer el seguimiento de las reservas, la coordinación con los establecimientos hoteleros y el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la entidad, contribuyendo así a que las actividades relacionadas con los viajes se desarrollen de manera más eficiente y acorde con los requerimientos institucionales.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), en la Conferencia de Iguazú (2005), los viajes de negocios fueron definidos como un conjunto de actividades asociadas a la organización, promoción y ejecución de reuniones, eventos, congresos, convenciones y viajes de incentivo, entre otros (González, 2017). Dichas actividades contribuyen de manera significativa al desarrollo institucional de las empresas. Además de facilitar la interacción, coordinación y proyección empresarial.

No obstante, la efectividad de estos resultados depende en gran medida que la entidad cuente con el desarrollo administrativo y tecnológico adecuado para su gestión. Cuando existen falencias al momento de la adquisición de servicios hoteleros, se generan retrasos, sobrecostos y dificultades en el control de procesos, lo que puede generar, que la SAE se perciba como un cliente con baja agilidad operativa y poca competitividad dentro del sector.

Adicionalmente, la SAE no realiza el pago de los servicios hoteleros mediante tarjeta de crédito al momento del Check-in, como ocurre habitualmente con un turista o cliente particular. El pago se efectúa a través de procesos de facturación y recarga de una tarjeta prepago-administrada por la entidad. Sin embargo, la modalidad actual de reserva presenta debilidades, debido a que las negociaciones con los hoteles se realizan de forma directa y, en varios casos, no están respaldadas previamente por una Orden de Servicio. Situación que representa uno de los puntos más sensibles en la relación operativa con los hoteles, ya que puede generar incertidumbre en la confirmación de pagos, demoras en la confirmación de reservas y limitantes en la trazabilidad de los procesos administrativos.

Respecto a este panorama, la propuesta tecnológica de la OTA permitiría fortalecer el proceso de gestión y adquisición de servicios hoteleros mediante herramientas que automaticen la validación, autorización y seguimiento de las reservas y facilitaría una mayor trazabilidad documental y operativa, mejorando la relación con los proveedores hoteleros, optimizando tiempos de respuesta y brindando mayor seguridad y respaldo a las operaciones realizadas por la SAE.

Adicionalmente, las políticas de viajes (Travel Policy), permiten establecer criterios para organizar y controlar los gastos relacionados con los desplazamientos institucionales, procurando que estos se realicen de manera razonable, económica y acorde con las necesidades de la organización. Además, contemplan responsabilidades relacionadas con la autorización, documentación y control de los gastos efectuados durante los viajes y desde esta perspectiva, contar con directrices previamente establecidas facilita que las actividades relacionadas con alojamiento, transporte y demás servicios requeridos durante un viaje se desarrollen bajo criterios definidos, favoreciendo un mayor control sobre los recursos destinados por la organización. (University of Delaware, 2018).

En el caso de la SAE, la gestión de comisiones de servicio, incluyendo compra y reserva de alojamiento y el pago de servicios, se rige por sus procesos internos y su Plan Anual de Adquisiciones. Asimismo, es fundamentado por los Decretos 979 de 2021 y 1013 de 2019, que fijan las escalas de viáticos para empleados públicos. Así pues, los procedimientos internos contemplan la actualización de tarifas hoteleras según la Resolución 000056 de 2018, que ajusta el valor de la Unidad de Valor Tributario (UVT), garantizando que todas las actividades desarrolladas cumplan con la ley y los estatutos de la SAE. y la normativa interna aplicable. (Sociedad de Activos Especiales S.A.S, (s.f.)).

Desde una perspectiva teórica, las políticas relacionadas con el turismo pueden comprenderse como instrumentos que orientan la planificación y las acciones necesarias para alcanzar determinados objetivos dentro del sector. Su aplicación requiere establecer lineamientos y estrategias que permitan organizar las actuaciones institucionales, atender las necesidades identificadas y favorecer el desarrollo de las actividades turísticas. En este sentido, las políticas

adquieren mayor relevancia cuando se acompañan de programas y acciones que permitan llevarlas a la práctica y evaluar sus resultados, contribuyendo así a responder a las condiciones y desafíos propios del sector (Olariaga, 2015).

En virtud de lo anterior, para la SAE la política de viajes no debe entenderse como un marco estático, sino como una herramienta de gestión dinámica que requiere establecer lineamientos, estrategias y procedimientos orientados a la planificación, organización y control de los desplazamientos institucionales, procurando un uso adecuado de los recursos destinados a los servicios de alojamiento.

Por consiguiente, la gestión de la demanda y la negociación con los prestadores de servicios desempeñan un papel fundamental en la optimización de los recursos destinados a los viajes corporativos. Por una parte, la planificación de las necesidades permite anticipar los requerimientos y organizar de manera eficiente los desplazamientos. Por otra, establecer acuerdos con los establecimientos hoteleros favorece la obtención de tarifas preferenciales y condiciones contractuales más convenientes para la entidad.

En este contexto, cobra especial relevancia el concepto de *Revenue Management*, desde la perspectiva de los establecimientos hoteleros. Según Ortego (2018), este concepto se entiende como el proceso de gestión de los precios que se integra a la fijación de tarifas pronosticando la demanda y disponibilidad del servicio. En el ámbito hotelero, este enfoque permite a los hoteles ajustar rápidamente tarifas de acuerdo con factores como la ocupación, la estacionalidad y el comportamiento del mercado.

De esta manera, los hoteles buscan captar al cliente adecuado en el momento oportuno por medio del canal de distribución más eficiente, como puede ser el caso de la OTA. Esto permite optimizar rentabilidad y competitividad. En consecuencia, este enfoque influye directamente en las condiciones tarifarias ofrecidas a las organizaciones, impactando los procesos de negociación y adquisición de servicios de alojamiento dentro de la gestión de viajes corporativos.

En conclusión, es importante destacar que el mejoramiento del proceso de adquisición y legalización de los servicios de reserva hotelera no se limita a generar cambios operativos, sino que también contribuye directamente a fortalecer la eficiencia, el control y la transparencia en la administración de los viajes corporativos. Para la SAE, consolidar estas actividades permitiría dar cumplimiento a los lineamientos institucionales y favorecer un manejo más adecuado de los recursos públicos. En este sentido, las acciones orientadas a perfeccionar dichos procedimientos ofrecen una respuesta a la problemática planteada y evidencian su incidencia en el desarrollo integral de las actividades relacionadas con los desplazamientos institucionales.

Intermediación y Distribución Turística

En este orden de ideas, las agencias de viajes en línea OTA (por sus siglas en inglés) se definen como mercados digitales especializados. Su función principal es conectar al consumidor con una oferta diversificada de servicios que actúan como un mercado digital para la industria de viajes, lo que involucra productos y servicios turísticos. Entre los que encontramos vuelos, alojamientos, alquiler de vehículos y otros productos relacionados con los viajes. (CAJAL, 2025).

Ahora bien, es importante no confundir las OTA (*Online Travel Agencies*) con los metabuscadores, los cuales funcionan como buscadores de buscadores. Por ejemplo, plataformas como Booking, Expedia o Destinia son reconocidas OTA, ya que cuentan con sus propios catálogos de hoteles. En contraste, un metabuscador como Kayak recopila y presenta en una sola página los resultados provenientes de múltiples OTA, permitiendo al usuario comparar opciones según criterios como fechas de reserva y ciudad de destino (Mangas J, 2021).

En este sentido, los metabuscadores constituyen herramientas tecnológicas que facilitan la consulta y comparación de diferentes alternativas disponibles en el mercado hotelero, al reunir en un mismo entorno información proveniente de diversos canales de distribución. Su utilización permite al usuario revisar aspectos como tarifas, disponibilidad, fechas y características del alojamiento, reduciendo el tiempo destinado a la búsqueda y favoreciendo una elección basada en diferentes opciones. De esta manera, estas plataformas contribuyen a agilizar la toma de decisiones y a mejorar la experiencia durante el proceso de selección y reserva, al proporcionar información organizada y accesible en un solo espacio. En el contexto de la SAE, este tipo de herramientas podría representar una alternativa para simplificar la identificación de opciones de alojamiento y facilitar la comparación previa a la selección del servicio.

En este contexto y considerando que la SAE actualmente gestiona sus desplazamientos corporativos sin el apoyo de intermediación tecnológica. Esta situación deja ver la necesidad de analizar la integración de agencias de viajes, operadores turísticos y plataformas de distribución digital en sus procesos. Según Tobón (2025) , existen dos tipos de canales de distribución. Por un lado, se encuentran los canales directos, en los cuales la empresa entrega el producto al consumidor sin la intervención de terceros, como sucede mediante página web, aplicaciones o

puntos de venta. Por otro lado, están los canales indirectos, en los que se incorporan intermediarios que facilitan la comercialización y el acceso a los servicios.

En cuanto al término intermediación turística cumple una función articuladora dentro de la actividad turística, debido a que facilita la conexión entre quienes demandan un servicio y las empresas encargadas de ofrecerlo. Desde esta perspectiva, los intermediarios contribuyen a organizar el acceso a diferentes alternativas turísticas y favorecen la relación comercial entre los participantes de la cadena de servicios (Martínez Montenegro & Baeza Leiva, 2016).

Por consiguiente, el funcionamiento de las agencias OTA, es actuar como intermediarios entre los proveedores de servicios turísticos y los consumidores finales. Entre los cuales se encuentran hoteles, aerolíneas y operadores turísticos. Su funcionamiento se basa en la integración de sistemas de distribución global (GDS), motores de reserva y bases de datos que permiten la actualización en tiempo real la disponibilidad, precios y condiciones del servicio.

Estas plataformas facilitan la búsqueda, comparación y compra de servicios turísticos desde un único entorno digital, optimizando la experiencia del usuario mediante interfaces intuitivas y herramientas de personalización. Además, emplean algoritmos y análisis de datos para ofrecer recomendaciones ajustadas a las preferencias del cliente. Esto incrementa la eficiencia en la toma de decisiones y mejora la experiencia de venta.

Evolución de la Intermediación

Desde una perspectiva cronológica, es importante reconocer la evolución histórica de la gestión de reservas hoteleras. Antes de la intermediación tecnológica, las reservas se realizaban

de manera manual. Por lo general por medio de agencias de viajes físicas o mediante llamadas telefónicas directamente a la recepción del hotel. En ese momento, el establecimiento registraba la reserva de manera manual, luego de una conversación de oferta y negociación de precios.

Este modelo tradicional, era un poco dispendioso y presentaba márgenes de error. Sin embargo, esto fue cambiando y dando un giro transformador tecnológico, modificando la operación del sector. Con la llegada del internet y los sistemas de reservas en línea se permitió al usuario reservar directamente desde la web. Así como, facilito que las reservas se realizaran en cualquier momento y desde lugares diferentes, recibiendo sus confirmaciones automáticas, por medio de correo electrónico o mensajes de texto.

Según Cabanillas (2024), es importante reconocer que la evolución tecnológica generó ventajas relacionadas con la recopilación de información de los clientes, lo que permitió a los hoteles conocer mejor las características y preferencias de sus huéspedes y, a partir de ello, ofrecer experiencias más personalizadas; posteriormente, estas herramientas fueron incorporando funcionalidades adicionales, como los pagos en línea y los sistemas automatizados de confirmación, facilitando progresivamente los procesos de reserva y atención.

En consecuencia, la transformación digital ha generado cambios radicales en la gestión de reservas hoteleras y en la comercialización de servicios turísticos. Actualmente, las plataformas tecnológicas no solo facilitan la intermediación entre clientes y proveedores, sino que también optimizan la experiencia del usuario, fortalecen la competitividad del sector y mejoran la eficiencia operativa de las organizaciones.

Administración y operación hotelera

En cuanto a la operación administrativa, financiera y operativa que mide la prestación del servicio de alojamiento, se debe hablar del acuerdo de contrato de hospedaje entre el establecimiento, huésped o entidad contratante. Según Alzate (S.F) este contrato no solo establece las condiciones de uso del servicio como tarifas, tiempos de estadía, políticas y responsabilidades, dado que también actúa como eje integrador de la planeación, organización y control de los recursos hoteleros. En este sentido, se convierte en la base conectora entre la gestión administrativa y un marco legal que está regulado principalmente por el Código de Comercio (Arts. 1196-1205) y la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo).

En términos operativos, dicho contrato para su materialización inicia mediante una reserva, proceso mediante el cual se adquiere el servicio de alojamiento tras la selección de una oferta que incluye los servicios básicos necesarios para el desarrollo del viaje, ya sea corporativo u otro tipo de turismo. En la actualidad, estas reservas pueden gestionarse a través de diferentes canales digitales, como el correo electrónico, las páginas web de los hoteles, las agencias de viajes en línea (OTA) y los metabuscadores (Benítez, 2013). Es importante mencionar que estos procesos suelen estar soportados por sistemas de gestión hotelera o SGH, conocidos internacionalmente como *Property Management Systems* (PMS), entre los que se encuentran herramientas como Opera y Zeus, utilizadas para apoyar la administración de reservas, disponibilidad, tarifas e información de los huéspedes. Estos sistemas pueden integrarse con los Sistemas de Distribución Global (GDS), como Amadeus, Sabre y Galileo, que permiten conectar la oferta hotelera con agencias de viajes y otros canales de reserva, facilitando el acceso a información sobre disponibilidad y tarifas.

Luego de contar con la reserva aceptada y con las condiciones establecidas, se procede a formalizar el contrato de hospedaje, lo cual representa la aceptación de los términos acordados. En el caso de la SAE, este proceso se realiza actualmente de manera directa por medio de canales informales y sin la expedición previa de una Orden de Servicio, situación que puede generar incertidumbre en la relación comercial. Posteriormente, para confirmar la reserva, se solicita el pago total o un abono parcial, dependiendo de las condiciones establecidas por el canal utilizado. De igual manera, se registra la información básica del huésped, como sus datos personales, las fechas de estadía, los horarios de llegada (check-in) y salida (check-out) y los servicios contratados (Benítez, 2013).

Adicionalmente, dentro de estas condiciones se encuentran políticas específicas como las de cancelación y penalidades, entre las cuales se destaca el término técnico no show, lo que significa la no presentación del huésped sin cancelación previa dentro del plazo establecido, Lo que no es solo un cargo administrativo, sino una posible pérdida de recursos públicos, lo que eleva la gravedad del asunto porque genera cargos automáticos según las políticas del establecimiento. Disposiciones que se tienen, no solo para proteger la operación del hotel, sino que también inciden directamente en la gestión administrativa y financiera de las organizaciones que contratan servicios de alojamiento.

En cuanto a las políticas de pago de las reservaciones, son un elemento fundamental para garantizar la estabilidad financiera y la sostenibilidad del negocio hotelero, las cuales opciones monetarias deben definirse desde el proceso de reserva y gestión, de manera que estén alineadas con la operación y los lineamientos financieros del establecimiento. Entre los principales métodos de pago se encuentran el efectivo, las tarjetas de crédito y los pagos realizados al

momento del registro en el hotel. En este proceso, los Sistemas de Gestión Hotelera (SGH) han desempeñado un papel importante, ya que facilitan la automatización de la gestión operativa mediante herramientas digitales en la nube. Además, permiten generar información oportuna y confiable, favoreciendo la toma de decisiones tanto en las empresas hoteleras como en el sector en general.

2.3 Marco Conceptual

Cuentas por cobrar Las cuentas por cobrar hacen parte de los procesos administrativos y financieros relacionados con el seguimiento de los valores pendientes de pago. Según Jaramillo (2015), las relaciona con funciones de los sistemas de gestión hotelera, entre ellas la facturación, el registro de pagos y el seguimiento de los saldos pendientes. Por su parte, Castro Prado y Quintero Amaris (2013), desde el análisis financiero del sector hotelero, relacionan las cuentas por cobrar con la administración del capital de trabajo y la liquidez de los establecimientos.

Ambos planteamientos coinciden en la importancia de controlar y hacer seguimiento a estos valores, aunque Jaramillo se enfoca en su manejo dentro de los sistemas de gestión, mientras que Castro Prado y Quintero Amaris destacan su efecto sobre la situación financiera de las empresas hoteleras. Para esta investigación, las cuentas por cobrar se entienden como los valores pendientes asociados a los servicios de alojamiento contratados por la SAE, cuyo seguimiento es necesario para apoyar el control de la facturación, la legalización y el pago de los servicios prestados por los hoteles.

Duty of Care (Deber de diligencia**):** Responsabilidad legal y ética de una empresa de garantizar la seguridad, protección y bienestar de sus empleados mientras viajan por motivos

laborales. SAP Concur (2023) lo relaciona con acciones orientadas a proteger a los viajeros, como el seguimiento de sus desplazamientos, la comunicación de alertas y el apoyo ante situaciones que puedan afectar su seguridad. Por su parte, Paraskevas et al. (2022) plantean el *Duty of Care* desde la gestión de riesgos de los viajes corporativos, considerando aspectos como las características del destino, el perfil del viajero y los posibles riesgos que pueden presentarse durante el desplazamiento.

Ambos planteamientos coinciden en que la organización debe adoptar medidas para proteger al empleado durante el viaje, aunque SAP Concur se enfoca principalmente en las acciones de protección y seguimiento, Paraskevas et al. (2022), resaltan la importancia de identificar y gestionar los riesgos antes y durante el viaje, lo que para esta investigación, el deber de diligencia se entiende como la responsabilidad de la SAE de brindar condiciones adecuadas de información, seguimiento y protección a sus funcionarios durante los viajes corporativos, aspecto que también puede fortalecerse mediante una gestión organizada de las reservas y de la información del alojamiento.

Empresa de gestión de viajes (TMC): Las empresas de gestión de viajes se relacionan con la organización y administración de los desplazamientos realizados por motivos laborales, incluyendo la coordinación de servicios como alojamiento, transporte y reservas. (Osorio Ramírez, 2024), plantea que la intermediación turística permite articular las necesidades del viajero con la oferta de los diferentes prestadores de servicios. Por su parte, Travel (2025), señala que las empresas de gestión de viajes se especializan en atender las necesidades de los viajes corporativos, apoyando procesos como la reserva de hoteles y otros servicios requeridos durante el desplazamiento.

Ambos planteamientos coinciden en la función de intermediación y coordinación de servicios turísticos, aunque el primero se enfoca en la relación entre el usuario y los prestadores, mientras que Travel destaca la gestión especializada de los viajes empresariales. Para esta investigación, las empresas de gestión de viajes se entienden como intermediarios que pueden apoyar a la SAE en la organización, reserva y seguimiento de los viajes corporativos, especialmente en la gestión del alojamiento y en la centralización de la información necesaria para estos procesos.

GDS (*Global Distribution System*): o sistema de distribución global de productos turísticos. Son herramientas tecnológicas que facilitan la distribución y comercialización de servicios turísticos. Elphick (2025) señala que estos sistemas permiten conectar a los proveedores de servicios con las agencias de viajes, facilitando el acceso y la reserva de diferentes alternativas turísticas. Por su parte, Pierrend Hernández (2012) plantea que los GDS constituyen una herramienta utilizada por las empresas del sector turístico, especialmente por las agencias de viajes, ya que permiten consultar información actualizada sobre hoteles y otros servicios.

Ambos planteamientos coinciden en que los GDS facilitan el acceso y distribución de información turística, aunque Elphick destaca su función como medio de conexión entre proveedores y agencias, mientras que Pierrend Hernández resalta su utilidad para la comercialización de los servicios. Para esta investigación, los GDS se entienden como herramientas de intermediación tecnológica que pueden facilitar a la SAE el acceso a información sobre la oferta hotelera, permitiendo consultar alternativas, disponibilidad y tarifas y apoyar una gestión de reservas más organizada y eficiente.

OBT (*Online Booking Tool*): Herramienta de reserva en línea que permite gestionar servicios relacionados con los viajes mediante plataformas digitales. Farfán (2018) señala que estas herramientas facilitan la gestión de reservas y el acceso a diferentes servicios de viaje. Por su parte, Sheivachman (2023) plantea que las OBT permiten a los viajeros corporativos reservar y administrar sus itinerarios desde un sistema centralizado, además de consultar y comparar diferentes opciones de viaje y facilitar a las empresas el seguimiento y control de sus programas de viajes.

Ambos planteamientos coinciden en que las OBT permiten agilizar y organizar la gestión de las reservas mediante herramientas digitales, aunque Farfán se enfoca en la gestión de los servicios de viaje, mientras que Sheivachman resalta la centralización de la información y el control de los viajes corporativos, lo que para esta investigación, las OBT se entienden como herramientas digitales que pueden apoyar a la SAE en la consulta, selección y gestión de reservas de alojamiento, contribuyendo a centralizar la información, facilitar el seguimiento y reducir actividades manuales en el proceso.

OTA (Online Travel Agency): Agencia de Viajes Online, son empresas que surgieron con el desarrollo de internet y la transformación digital del sector turístico, las cuales operan a través de plataformas digitales, sin depender de oficinas físicas, y ofrecen a los usuarios una amplia variedad de servicios turísticos, como alojamiento, transporte y vuelos, entre otros. Además, permiten comparar precios y opciones de distintos proveedores, facilitando que los viajeros planifiquen y personalicen sus viajes de acuerdo con sus necesidades. A diferencia de las agencias de viajes tradicionales, las OTA gestionan y comercializan sus servicios exclusivamente mediante canales en línea, lo que amplía el acceso a la información y agiliza los

procesos de búsqueda, reserva y compra, (Avendaño Limache, 2022). De manera complementaria, Mangas (2021) señala que las OTA permiten acceder a diferentes servicios turísticos y se diferencian de los metabuscadores porque cuentan con sus propios catálogos de hoteles.

Ambos planteamientos coinciden en que las OTA facilitan el acceso y la reserva de servicios turísticos mediante plataformas digitales, aunque Avendaño Limache destaca su funcionamiento como canal de comercialización, mientras que Mangas resalta su relación con la oferta hotelera, para esta investigación, las OTA se entienden como canales de intermediación tecnológica que pueden apoyar a la SAE en la consulta y comparación de alternativas de alojamiento, facilitando la toma de decisiones y agilizando el proceso de reserva.

Prestador de Servicios Turísticos: Se entiende como aquella persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que participa de manera directa o indirecta en la prestación, intermediación, contratación, comercialización, venta o reserva de servicios relacionados con el turismo y que debe cumplir con los requisitos establecidos para desarrollar legalmente estas actividades en Colombia (Congreso de Colombia, 2020, Art 3).

De manera complementaria, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) resalta la importancia de fortalecer la gestión de los prestadores turísticos mediante procesos orientados a garantizar la calidad y competitividad del sector. Ambos planteamientos coinciden en la necesidad de que quienes intervienen en la prestación de servicios turísticos cumplan con condiciones que permitan desarrollar sus actividades de manera formal y adecuada. Para esta investigación, los prestadores de servicios turísticos se entienden principalmente como los

establecimientos hoteleros que ofrecen alojamiento a los funcionarios de la SAE y que deben cumplir con los requisitos legales y de calidad establecidos para su contratación.

Revenue Management: Estrategia de gestión utilizada en la industria hotelera, turística y de servicios, cuyo objetivo es aumentar los ingresos mediante la venta del producto o servicio adecuado, al cliente correcto, en el momento oportuno y a través del canal de distribución más conveniente. Para ello, considera aspectos como la demanda del mercado, el comportamiento de los clientes y la capacidad disponible (Barreto, 2021).

De manera complementaria, Ortego (2018) plantea el Revenue Management desde la gestión de precios, teniendo en cuenta la demanda y disponibilidad del servicio, así como factores como la ocupación, la estacionalidad y el comportamiento del mercado. Ambos planteamientos coinciden en que esta estrategia busca optimizar los ingresos mediante el análisis de la demanda y la disponibilidad, aunque Barreto destaca la relación entre cliente, precio y canal de distribución, mientras que Ortego se enfoca principalmente en la gestión de precios y tarifas.

Para esta investigación, el Revenue Management se entiende como una estrategia que puede favorecer la negociación y gestión de tarifas de alojamiento corporativo, al permitir que la SAE tenga en cuenta la demanda, disponibilidad y condiciones del mercado hotelero para obtener alternativas más convenientes.

Sistema de gestión hotelera (PMS): Aplicación de software completa para automatizar funciones de un hotel como reservas de clientes, reservas online, puntos de venta, teléfono, cuentas por cobrar, ventas y marketing, gestión de materiales, recursos humanos y nómina,

gestión de mantenimiento, gestión de calidad y otros servicios. Estos sistemas operativos de gestión hotelera pueden interactuar con los sistemas centrales de reservas y de los ingresos o el rendimiento de sistemas de gestión, atención al público, back office y sistemas de puntos de venta. (Jaramillo, 2015).

De manera complementaria, Norabuena Aranda (2019) señala que la implementación de un PMS puede contribuir a mejorar la gestión de las empresas hoteleras, especialmente mediante la reducción de tiempos en procesos como las reservas y el manejo de información. Ambos planteamientos coinciden en que los PMS permiten apoyar y automatizar la gestión de los establecimientos hoteleros, aunque Jaramillo destaca la variedad de funciones que pueden integrarse en el sistema, mientras que Norabuena Aranda resalta su aporte a la eficiencia de los procesos. Los PMS se entienden como herramientas utilizadas por los hoteles proveedores para gestionar sus operaciones y reservas, cuya información puede facilitar la articulación con los canales de distribución y mejorar la gestión del alojamiento corporativo de la SAE.

Tarifa Corporativa: Precio especial que se negocia entre un proveedor de alojamiento y una empresa, generalmente teniendo en cuenta la cantidad o frecuencia de los viajes corporativos y las condiciones acordadas entre las partes. Según Criollo (2024) señala que el volumen y la frecuencia de los desplazamientos corporativos pueden favorecer que una empresa se consolide como cliente estratégico para el sector hotelero, permitiendo establecer y estandarizar tarifas corporativas. De manera complementaria, Mohammed (2025), desde una perspectiva general de fijación de precios, plantea que las empresas deben considerar las condiciones del mercado y diferentes escenarios al establecer sus estrategias de precios. Ambos planteamientos permiten

relacionar la definición de precios con las características de la relación comercial y con las condiciones del mercado.

Así pues, para esta investigación, la tarifa corporativa se entiende como el precio negociado entre la SAE y los establecimientos de alojamiento, teniendo en cuenta el volumen y frecuencia de los servicios requeridos, las condiciones del mercado y los beneficios que puedan favorecer la gestión de los viajes corporativos.

2.4 Marco legal

En la Sociedad de Activos Especiales (SAE), la contratación de prestadores de servicios turísticos no puede realizarse de manera abierta a cualquier operador del mercado, pues esta debe ajustarse al cumplimiento de los requisitos legales, técnicos y de calidad establecidos por la normativa turística colombiana, dado que esto garantiza la protección del usuario, la formalización empresarial y la prestación de servicios bajo estándares de calidad y sostenibilidad.

En primer lugar, el Código de Comercio colombiano, expedido mediante el Decreto 410 de 1971, establece disposiciones relacionadas con las actividades comerciales y, específicamente, con el contrato de hospedaje. En su artículo 1192 reconoce el carácter mercantil de este contrato cuando el alojamiento y los servicios complementarios son prestados por empresas dedicadas a dicha actividad, mientras que el artículo 1193 señala que este se encuentra sujeto a la reglamentación correspondiente. Estas disposiciones resultan relevantes para la SAE, debido a que la contratación de servicios de alojamiento para sus funcionarios implica establecer acuerdos comerciales con establecimientos hoteleros. Por ello, el cumplimiento de las

condiciones pactadas y la adecuada formalización de las reservas adquieren importancia dentro del proceso de gestión, especialmente frente a aspectos como las condiciones del servicio, los pagos y las responsabilidades de las partes. (Presidencia de la República de Colombia, 1971).

Posteriormente, la Ley 300 de 1996 establece los principios del sector turístico en Colombia, donde se determina que los prestadores de estos servicios cumplan con las condiciones de formalidad, inscripción y regulación para operar legalmente y reconocer la importancia de la calidad en la prestación de estos como elemento esencial para la competitividad y confianza del sector hotelero y turístico (Congreso de la República, 1996).

Continuando con el desarrollo de la normativa turística, el Decreto 1591 de 2013 reglamenta el funcionamiento del Consejo Consultivo de la Industria Turística, definido como un órgano de carácter consultivo y asesor del Gobierno Nacional en materia de turismo. Dentro de sus funciones se encuentra asesorar en la formulación de políticas, programas y proyectos relacionados con el desarrollo y la competitividad del sector, así como promover mecanismos de coordinación entre los sectores público y privado. Estas disposiciones resultan pertinentes para la investigación, debido a que resaltan la importancia de la articulación entre los diferentes actores de la industria turística y de la generación de estrategias que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del sector. (Presidencia de la República de Colombia, 2013, arts. 1 y 4).

De manera posterior, el Decreto 945 de 2014, que reglamenta la conformación y funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad Turística y los Comités Departamentales de Seguridad Turística establecidos en el artículo 11 de la Ley 1558 de 2012, establece disposiciones orientadas a fortalecer la prevención, el control y la protección en el desarrollo de

las actividades turísticas. Estas medidas resultan pertinentes para la SAE, considerando que sus funcionarios realizan desplazamientos por motivos laborales que requieren la contratación de servicios de alojamiento. Por ello, la gestión de estos servicios debe contemplar proveedores que cumplan con los requisitos legales aplicables y contribuyan a garantizar condiciones adecuadas de seguridad durante los viajes corporativos. (Presidencia de la República de Colombia, 2014, arts. 2 y 6).

En el año 2015, el Decreto 1074 de 2015 reúne las disposiciones reglamentarias aplicables al sector Comercio, Industria y Turismo, incluyendo aspectos relacionados con la prestación de servicios turísticos, el Registro Nacional de Turismo (RNT) y las condiciones que deben cumplir los prestadores para desarrollar legalmente sus actividades. En este sentido, para la SAE resulta fundamental verificar que los establecimientos de alojamiento y demás proveedores vinculados al proceso cuenten con la habilitación correspondiente y cumplan con los requisitos establecidos antes de su contratación, contribuyendo así a garantizar que los servicios adquiridos se desarrollen dentro del marco normativo vigente.

Asimismo, este decreto se contemplan aspectos relacionados con la participación y consulta de los diferentes actores de la industria turística, así como la conformación y funciones de organismos relacionados con el sector, entre ellos el Consejo Consultivo de la Industria Turística, establecido en el artículo 1.1.3.5, y el Consejo Nacional de Seguridad Turística, señalado en el artículo 1.1.3.6. Estas disposiciones permiten contextualizar la importancia de la articulación entre las entidades, los prestadores y los diferentes actores del sector para fortalecer la actividad turística y garantizar condiciones adecuadas para la prestación de los servicios. (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

Posteriormente, la Política de Calidad Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo establece lineamientos orientados a mejorar las condiciones en la prestación de los servicios turísticos y fortalecer la gestión de los destinos, promoviendo una cultura de calidad y excelencia entre los actores públicos y privados del sector. En este contexto, para la SAE resulta pertinente considerar estos lineamientos al momento de gestionar y seleccionar proveedores de alojamiento, procurando que los servicios contratados respondan a criterios de calidad y contribuyan a mejorar la experiencia y seguridad de los funcionarios durante sus viajes corporativos. De esta manera, la política resalta la importancia de fortalecer la gestión de los prestadores turísticos y establecer procesos que permitan mejorar la calidad del servicio y la competitividad del sector. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

De igual manera en materia de calidad y sostenibilidad, las Normas Técnicas Sectoriales NTS-TS 002: La cual es la guía técnica sectorial por la unidad de normalización de alojamiento y hospedaje; de acuerdo con el programa de normalización y sus actualizaciones, describen los requisitos aplicables para establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH), y así como la certificación bajo dicha norma, permitirá al establecimiento demostrar el cumplimiento de la normativa nacional, consolidando mecanismos que fortalezcan la prestación de sus servicios en el marco de la calidad y sostenibilidad turística. Estas normas buscan garantizar buenas prácticas ambientales, socioculturales y económicas, razón por la cual la SAE debe priorizar prestadores que acrediten el cumplimiento de dichas certificaciones y estándares técnicos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Finalmente, dentro del desarrollo más reciente de este marco normativo, se encuentra la Ley 2068 de 2020, cuyo objeto inicial fortaleció la sostenibilidad, formalización y

competitividad la actividad turística, fortaleciendo la industria turística y enfatizando en la obligación de los prestadores servicios turísticos el cumplimiento de estándares técnicos y calidad certificados. En ese orden de ideas, las entidades públicas y mixtas que contraten servicios turísticos deben verificar que los operadores cumplan con las disposiciones legales vigentes, así como el desarrollo social, económico y cultural con las Normas Técnicas Sectoriales NTS (Congreso de Colombia, 2020).

De acuerdo con lo anterior, la Ley 2068 de 2020, establece que un prestador de servicios turísticos puede ser una persona natural o jurídica que, de manera directa o indirecta, preste, intermedie, contrate, comercialice, venda o reserve servicios turísticos, para lo cual debe encontrarse previamente inscrito en el Registro Nacional de Turismo. Asimismo, la norma reconoce las plataformas electrónicas o digitales de servicios turísticos como herramientas que permiten a los turistas buscar y encontrar servicios, establecer contacto con los prestadores, realizar reservas y efectuar pagos, cumpliendo una función de intermediación entre ambas partes. De igual manera, la ley contempla el turismo relacionado con actividades profesionales y de negocios, incluyendo aquellos desplazamientos que realizan los visitantes fuera de su lugar habitual de trabajo y residencia con fines profesionales o empresariales (Congreso de Colombia, 2020, Art 3).

En consecuencia, el marco normativo colombiano evidencia que la SAE no puede contratar cualquier prestador turístico, sino únicamente aquellos que cumplan con los requisitos legales, técnicos y de calidad establecidos por la legislación y las Normas Técnicas Sectoriales, garantizando así transparencia, sostenibilidad y eficiencia en la prestación del servicio turístico.

3 CAPITULO III. Metodología

3.1 Enforque y Tipo de Investigación

El presente trabajo de grado se desarrolló bajo la metodología de enfoque mixta, al integrar técnicas de recolección y análisis de información de naturaleza cuantitativa y cualitativa. La fase cuantitativa permitió obtener y analizar datos medibles mediante instrumentos como encuesta con el fin de sacar porcentajes con los funcionarios viajeros. Mientras que la fase cualitativa facilitó la comprensión e interpretación de las percepciones, experiencias o características del problema estudiado mediante entrevistas que permitieron identificar opiniones y cuellos de botella en el área determinada para la compra y reserva hoteleras de la SAE.

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que integró elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia del proceso de gestión del alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE). Este enfoque permitió abordar el fenómeno desde diferentes perspectivas, combinando la obtención de datos medibles con la interpretación de las experiencias relacionadas con el proceso estudiado. Según (Medina Romero, 2023) el enfoque mixto permite integrar las fortalezas de los métodos cuantitativo y cualitativo para alcanzar una comprensión más amplia y profunda del fenómeno de estudio. La utilización conjunta de diferentes técnicas de recolección y análisis facilita la obtención de información complementaria y permite generar resultados más completos para la investigación.

En correspondencia con lo anterior, la fase cuantitativa se desarrolló mediante la aplicación de una encuesta estructurada, orientada a conocer la percepción de los funcionarios

frente al proceso de reserva y gestión de los servicios de alojamiento. La fase cualitativa se realizó mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal responsable de la gestión de compras y reservas. El estudio tuvo un alcance descriptivo, debido a que buscó caracterizar las condiciones actuales del proceso e identificar las principales situaciones que afectan su desarrollo.

La integración de ambas fases permitió realizar una triangulación de los resultados y obtener un diagnóstico más completo sobre las condiciones actuales de la gestión de alojamiento corporativo. A partir de este análisis se identificaron las principales dificultades relacionadas con los tiempos de respuesta, la gestión de las reservas, la comunicación con los proveedores, la facturación y legalización de los servicios, así como la necesidad de incorporar herramientas de intermediación tecnológica para fortalecer el proceso.

3.2 Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por los funcionarios de la Sociedad de Activos Especiales (SAE) que realizan viajes corporativos y requieren servicios de alojamiento, así como por el personal administrativo encargado de las actividades relacionadas con la planeación, cotización, reserva, seguimiento y legalización de estos servicios. La cantidad de funcionarios viajeros puede variar mensualmente de acuerdo con las responsabilidades, funciones y necesidades institucionales de cada cargo. Con base en una estimación del comportamiento habitual de los desplazamientos de la entidad, se estableció un promedio aproximado estimado de 30 a 40 funcionarios viajeros por mes, cifra que puede presentar variaciones según las actividades laborales programadas en cada período.

Para la fase cuantitativa se seleccionó una muestra de 30 funcionarios, quienes habían realizado al menos un viaje corporativo con alojamiento durante el período de estudio, correspondiente a los dos meses anteriores a la aplicación del instrumento (mayo y junio). La selección se efectuó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad de los participantes y su experiencia reciente con el proceso de alojamiento. La participación fue voluntaria y se aplicó el instrumento únicamente a quienes cumplían con los criterios establecidos.

En cuanto a la fase cualitativa se seleccionaron 2 funcionarios del área administrativa responsables de actividades relacionadas con la compra, reserva y legalización de los servicios de alojamiento. En este caso, se empleó un muestreo no probabilístico intencional o por criterio, debido a su participación directa en el proceso y al conocimiento que poseen sobre su funcionamiento.

Como criterios de inclusión se establecieron: haber realizado al menos un viaje corporativo con alojamiento durante el período de estudio correspondiente a los dos meses anteriores a la aplicación de los instrumentos (mayo y junio), intervenir directamente en las actividades de planeación, gestión, reserva, seguimiento o legalización de estos servicios, según correspondiera al grupo participante, y aceptar voluntariamente la participación en la investigación. Como criterios de exclusión se consideraron no haber realizado viajes corporativos con alojamiento durante el período establecido, no participar directamente en el proceso o presentar instrumentos con información incompleta que impidiera su análisis.

De manera complementaria, se realizó la revisión documental de los procedimientos internos y de los documentos asociados al proceso de gestión de alojamiento, tales como

solicitudes de viaje, cotizaciones, confirmaciones de reserva, facturación y legalización de servicios, con el propósito de comprender el funcionamiento del proceso y contrastar la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de la información se utilizaron la encuesta y la entrevista semiestructurada como técnicas principales, de acuerdo con los requerimientos de cada fase del estudio. La encuesta se aplicó a los 30 funcionarios seleccionados mediante un cuestionario estructurado compuesto principalmente por preguntas cerradas y una escala tipo Likert. El instrumento permitió recopilar información relacionada con los tiempos de confirmación de las reservas, disponibilidad de información, atención de cambios de última hora, relación con los hoteles proveedores, satisfacción con el proceso y percepción frente al uso de herramientas tecnológicas.

La entrevista semiestructurada se aplicó a los 2 funcionarios responsables de la gestión de compras y reservas de alojamiento. Para su desarrollo se utilizó una guía organizada en tres aspectos principales: eficiencia y tiempos de respuesta, situaciones operativas y gestión de proveedores, y necesidad de incorporar herramientas de intermediación tecnológica. Las preguntas permitieron obtener información sobre las situaciones que se presentan durante la gestión de los servicios y las alternativas consideradas para mejorar el proceso.

Los instrumentos fueron aplicados a los participantes que cumplían con los criterios previamente establecidos y que aceptaron participar voluntariamente. Una vez recolectada la información, las respuestas de la encuesta fueron organizadas y tabuladas para obtener los resultados porcentuales de cada variable, mientras que la información de las entrevistas fue

revisada y organizada de acuerdo con los aspectos abordados en la guía. De esta manera, se obtuvo la información necesaria para desarrollar el diagnóstico del proceso de gestión de alojamiento corporativo.

Posteriormente, la información obtenida mediante ambos instrumentos fue organizada y analizada de manera independiente, para finalmente realizar una triangulación entre los resultados cuantitativos y cualitativos. Este procedimiento permitió contrastar la percepción de los funcionarios usuarios del servicio con la experiencia del personal responsable de su gestión, identificando coincidencias, diferencias y aspectos comunes que sirvieron como base para el diagnóstico del proceso y para la definición de los requerimientos de la propuesta de solución tecnológico.

3.4 Validación de Instrumentos

Por último, con el fin de garantizar la validez, claridad y rigor metodológico de la investigación, los instrumentos diseñados fueron sometidos a un proceso de revisión por parte del docente asesor metodológico, quien evaluó la coherencia entre las preguntas, los objetivos específicos y las variables de estudio, así como la pertinencia de su contenido. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de participantes que presentaban características similares a la población objeto de estudio, lo que permitió verificar la comprensión de las preguntas, estimar el tiempo requerido para su diligenciamiento e identificar aspectos susceptibles de mejora. A partir de los resultados obtenidos en esta prueba, se efectuaron los ajustes necesarios antes de la aplicación definitiva de los instrumentos, fortaleciendo así la confiabilidad y la calidad de la información recopilada.

3.5 Fases de la Investigación

El desarrollo La investigación se desarrolló de manera secuencial en cinco fases, las cuales permitieron dar cumplimiento a los objetivos planteados y estructurar la propuesta de mejora para el proceso de gestión de alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE).

Fase 1. *Diagnóstico del proceso actual.* En esta primera fase se realizó la revisión del proceso de gestión de reservas y legalización de los servicios de alojamiento corporativo en la SAE. Para ello, se recopiló información relacionada con el funcionamiento actual del proceso, los procedimientos utilizados y las principales situaciones que se presentan durante la gestión. Esta etapa permitió identificar aspectos relacionados con los tiempos de respuesta, comunicación con los proveedores, confirmación de reservas, facturación, legalización y demás situaciones que afectan el desarrollo del proceso.

Fase 2. *Recolección de información*. Posteriormente, se realizó la aplicación de los instrumentos definidos para la investigación. La encuesta fue dirigida a los funcionarios que habían realizado viajes corporativos con alojamiento, mientras que la entrevista semiestructurada se aplicó al personal administrativo que participa directamente en la compra y reserva de estos servicios. La información obtenida permitió conocer tanto la percepción de los usuarios como las situaciones experimentadas por quienes intervienen en la gestión del proceso.

Fase 3. *Organización y análisis de la información*. Una vez recolectados los datos, se procedió a su organización y análisis. Las respuestas obtenidas mediante la encuesta fueron tabuladas y representadas mediante porcentajes para facilitar su interpretación, mientras que la

información obtenida en las entrevistas fue organizada de acuerdo con los temas abordados. Este análisis permitió establecer los principales problemas y oportunidades de mejora identificados durante el estudio.

Fase 4. *Identificación de necesidades y requerimientos*. A partir de los resultados obtenidos, se determinaron las principales necesidades del proceso de gestión de alojamiento corporativo. En esta etapa se identificaron las brechas existentes entre el procedimiento actual y las condiciones requeridas para lograr una gestión más eficiente, organizada y trazable. Estos resultados sirvieron como base para establecer los requerimientos funcionales y no funcionales relacionados con una posible herramienta de intermediación tecnológica

Fase 5. *Diseño de la propuesta.* Finalmente, con base en los hallazgos obtenidos y en las necesidades identificadas, se estructuró una propuesta de modelo de gestión apoyado en herramientas digitales. Esta propuesta contempla elementos orientados a mejorar la solicitud y reserva de alojamiento, el seguimiento de las solicitudes, la gestión de proveedores, el control de la información y los procesos asociados con la facturación y legalización de los servicios. La propuesta se plantea como una alternativa de mejora para fortalecer la gestión del alojamiento corporativo en la SAE, sin contemplar el desarrollo o implementación final de un software.

4 CAPITULO IV Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos utilizados para analizar la gestión del alojamiento corporativo en la SAE. La información recopilada permitió conocer la percepción de los funcionarios que utilizan este servicio y la experiencia del personal encargado de su gestión, lo que facilitó la identificación de las principales situaciones que afectan su desarrollo. Con base en los hallazgos obtenidos, se establece su relación con los objetivos planteados y se identifican los elementos que sustentan la propuesta de solución tecnológica, organizados en tres fases que se desarrollan a continuación.

Primera fase: propósito de la investigación. En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos durante la investigación sobre el proceso de gestión de alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE), con el propósito de identificar las principales dificultades que afectan su desarrollo y las oportunidades de mejora que sirven como base para la propuesta de solución tecnológica.

Segunda fase: instrumentos utilizados y unidades de análisis. Para obtener la información se aplicó una encuesta estructurada a 30 funcionarios que habían realizado viajes corporativos con alojamiento y una entrevista semiestructurada a 2 funcionarios del área administrativa encargados de actividades relacionadas con la compra, reserva y legalización de estos servicios. De manera complementaria, se revisaron documentos relacionados con solicitudes de viaje, cotizaciones, confirmaciones de reserva, facturación y legalización, permitiendo contrastar la información obtenida mediante los diferentes instrumentos.

Tercera fase: estructura general del capítulo. El capítulo se desarrolla a partir de los resultados y la discusión del diagnóstico del proceso actual, seguido de la definición de los requerimientos identificados y, finalmente, de la propuesta de solución tecnológica. Esta última comprende el flujo optimizado del proceso, los módulos planteados, el plan de implementación y los beneficios esperados, de acuerdo con los hallazgos obtenidos durante la investigación.

4.1 Diagnóstico de Brechas (Análisis GAP)

El análisis de los resultados obtenidos permitió establecer las diferencias existentes entre la forma en que actualmente se desarrolla el proceso y las condiciones necesarias para mejorar su funcionamiento. Este análisis facilitó la identificación de los aspectos que requieren ajustes y permitió relacionarlos con las necesidades encontradas durante el diagnóstico. A partir de esta comparación se definieron las principales brechas del proceso y las acciones necesarias para reducirlas, tomando estos resultados como referencia para establecer los requerimientos que orientan la propuesta de solución tecnológica.

4.1.1 Consolidados del Análisis de Brechas

Tabla 1

Consolidado ejecutivo del análisis de brechas en la gestión de alojamiento corporativo

Aspecto	Estado actual	Estado deseado	Brecha identificada	Acción propuesta
Tiempos de respuesta	Las confirmaciones pueden tardar entre 24 y 48 horas debido a la gestión manual de las cotizaciones.	Contar con respuestas y confirmaciones en menor tiempo.	Dependencia de consultas y cotizaciones manuales.	Incorporar consulta de disponibilidad y tarifas en tiempo real.
Gestión de reservas	Las solicitudes y modificaciones requieren comunicación por diferentes medios y seguimiento manual.	Gestionar las reservas y sus cambios desde un mismo sistema.	Falta de integración entre las etapas y actores del proceso.	Centralizar las solicitudes, reservas, modificaciones y cancelaciones.
Información al funcionario	La información del alojamiento se comunica principalmente mediante correos y llamadas.	Recibir confirmaciones e información de la reserva de manera oportuna.	Información dispersa y envío manual.	Automatizar las notificaciones y centralizar los datos de la reserva.
Comparación de proveedores	Las cotizaciones se solicitan de forma individual a diferentes hoteles.	Comparar alternativas de alojamiento desde un solo espacio.	No existe un mecanismo unificado de consulta.	Incorporar comparación de tarifas, disponibilidad y condiciones.
Facturación y legalización	Se presentan inconsistencias en la facturación	Contar con un proceso organizado y	Gestión manual de documentos	Digitalizar la recepción, validación y

	y retrasos en la legalización.	trazable para la documentación.	y falta de seguimiento.	seguimiento de facturas y soportes.
Gestión con proveedores	Se presentan diferencias en tiempos de respuesta y calidad del servicio.	Contar con información que permita evaluar y comparar el desempeño de los hoteles.	Falta de información consolidada sobre los proveedores.	Crear indicadores de tiempos de respuesta, cumplimiento y desempeño.
Control del proceso	El área de compras realiza numerosas actividades manuales y seguimiento permanente.	Contar con mayor control y trazabilidad de las operaciones.	Ausencia de herramientas que automaticen el flujo de trabajo.	Integrar las etapas del proceso en una plataforma digital.

Elaboración Propia

Nota. Elaboración propia realizada sobre los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados y la identificación de requerimientos para el mejoramiento del proceso de gestión de alojamiento.

A partir de la Tabla 1, se identificó que las principales brechas del proceso están relacionadas con la gestión manual de las solicitudes, la comunicación por diferentes medios, la información dispersa y la falta de integración entre las etapas del proceso. Estas situaciones generan demoras en las confirmaciones, dificultades en el seguimiento de las reservas, retrasos en la facturación y legalización, y limitaciones para evaluar y comparar el desempeño de los proveedores.

En este sentido, las brechas encontradas muestran la necesidad de centralizar la información y reducir las actividades manuales, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta, el seguimiento y el control del proceso. Estos resultados sirven como base para definir los

requerimientos de la propuesta de solución tecnológica. La matriz completa del análisis de brechas se presenta en el Anexo E.

4.2 Resultados y Discusión (Diagnostico del Proceso Actual, Objetivo 1):

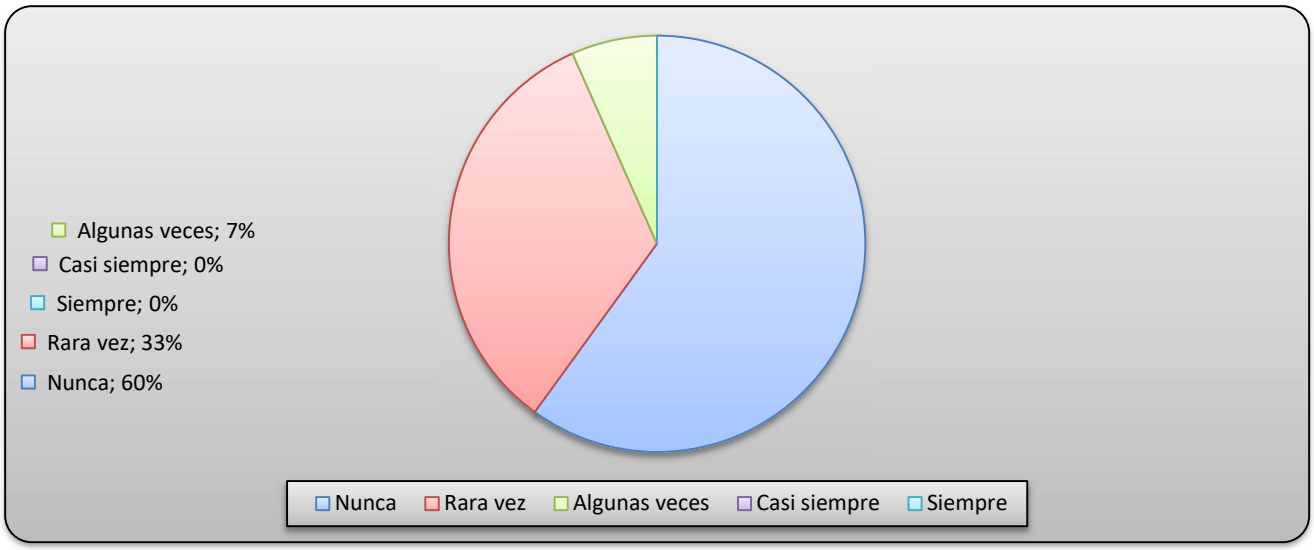
En este apartado se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los funcionarios de la Sociedad de Activos Especiales (SAE) que realizaron viajes corporativos y utilizaron el servicio de alojamiento gestionado por la entidad. Los hallazgos se exponen de manera secuencial, analizando cada una de las preguntas del cuestionario con el propósito de identificar la percepción de los participantes frente a aspectos relacionados con los tiempos de confirmación de las reservas, la disponibilidad de información previa al desplazamiento, atención a cambios de última hora, gestión administrativa del proceso y el nivel de satisfacción con el modelo actual. Este análisis permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que posteriormente fueron contrastadas con los resultados obtenidos.

4.2.1 Instrumento Cuantitativo

Pregunta 1.

Figura 1.

¿La confirmación de su reserva hotelera se realiza en un tiempo adecuado?



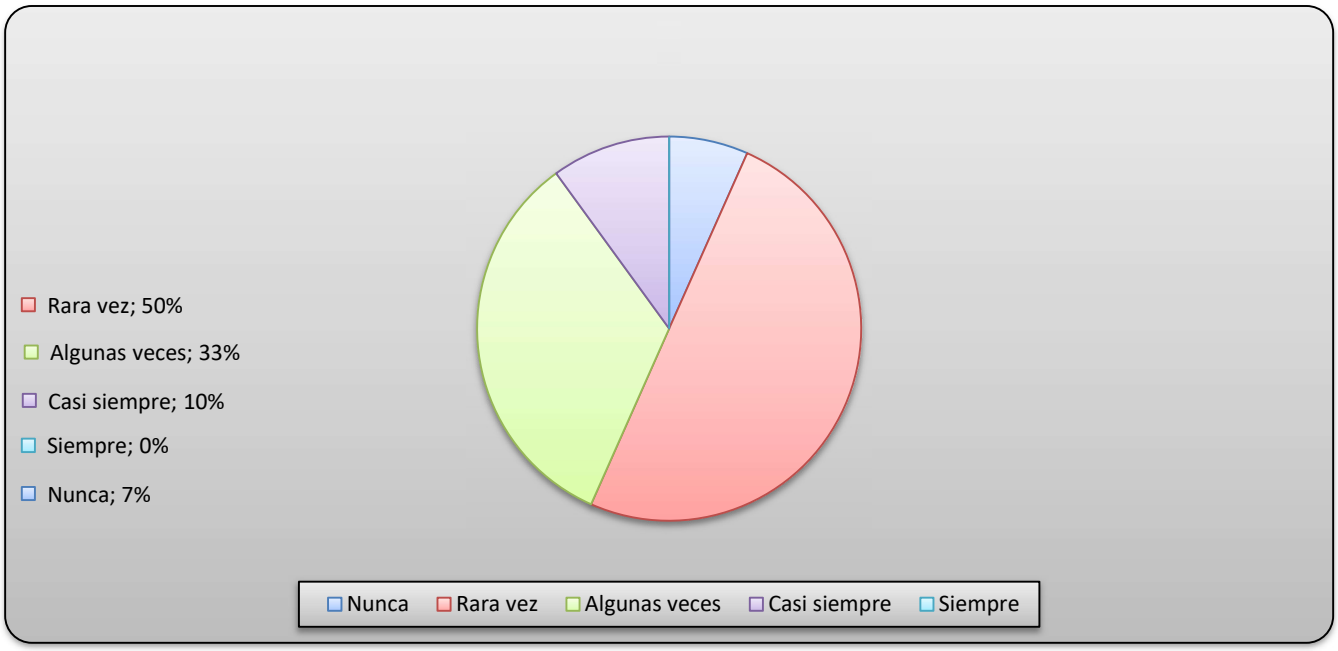
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. El 60 % de los encuestados manifestó que nunca recibió la confirmación de su reserva hotelera en un tiempo adecuado. Asimismo, el 33 % indicó que rara vez la recibió oportunamente, mientras que el 7 % respondió que esto ocurrió algunas veces. Finalmente, ningún participante (0 %) señaló que la confirmación se realizó casi siempre o siempre en un tiempo adecuado.

Pregunta 2.

Figura 2

¿Generalmente recibe información de su alojamiento antes de iniciar el desplazamiento?



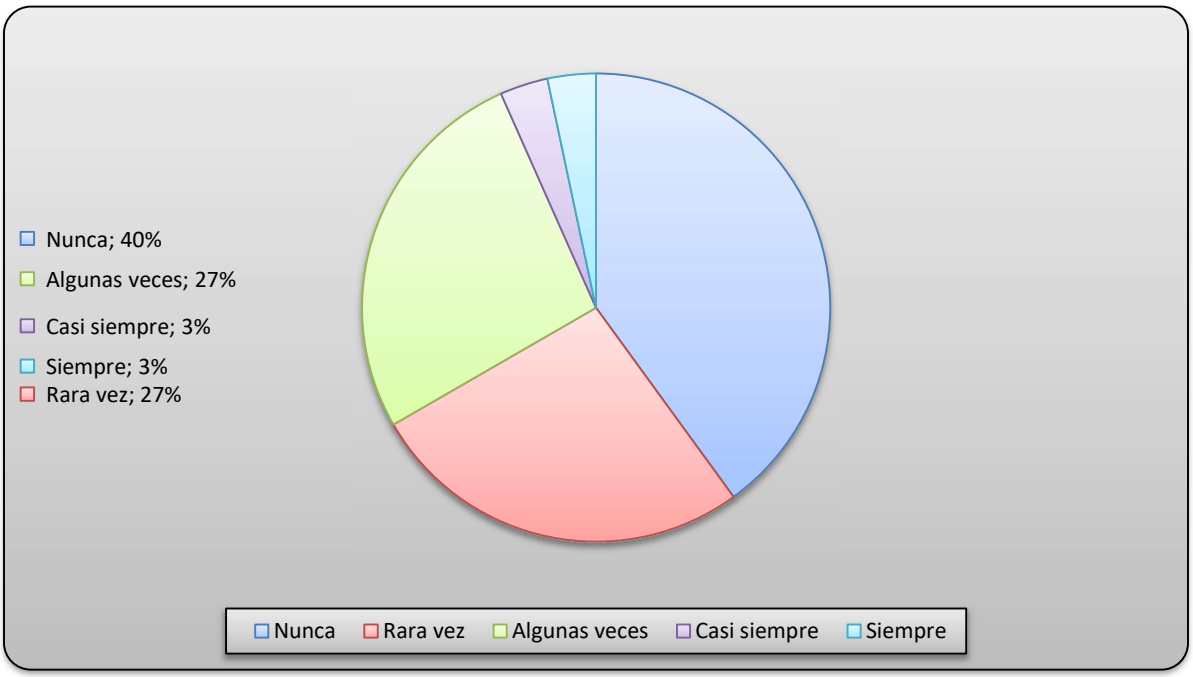
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados evidenciaron que el 50 % de los participantes rara vez recibió información sobre el alojamiento antes de comenzar su desplazamiento. Asimismo, el 33 % manifestó que dicha información se proporcionó algunas veces, mientras que el 10 % indicó que esto ocurrió casi siempre. En contraste, el 7 % afirmó que nunca recibió información previa y ningún encuestado (0 %) expresó que siempre la obtuvo antes de iniciar el viaje.

Pregunta 3.

Figura 3.

¿El proceso actual de reserva le permite responder oportunamente a cambios de última hora?



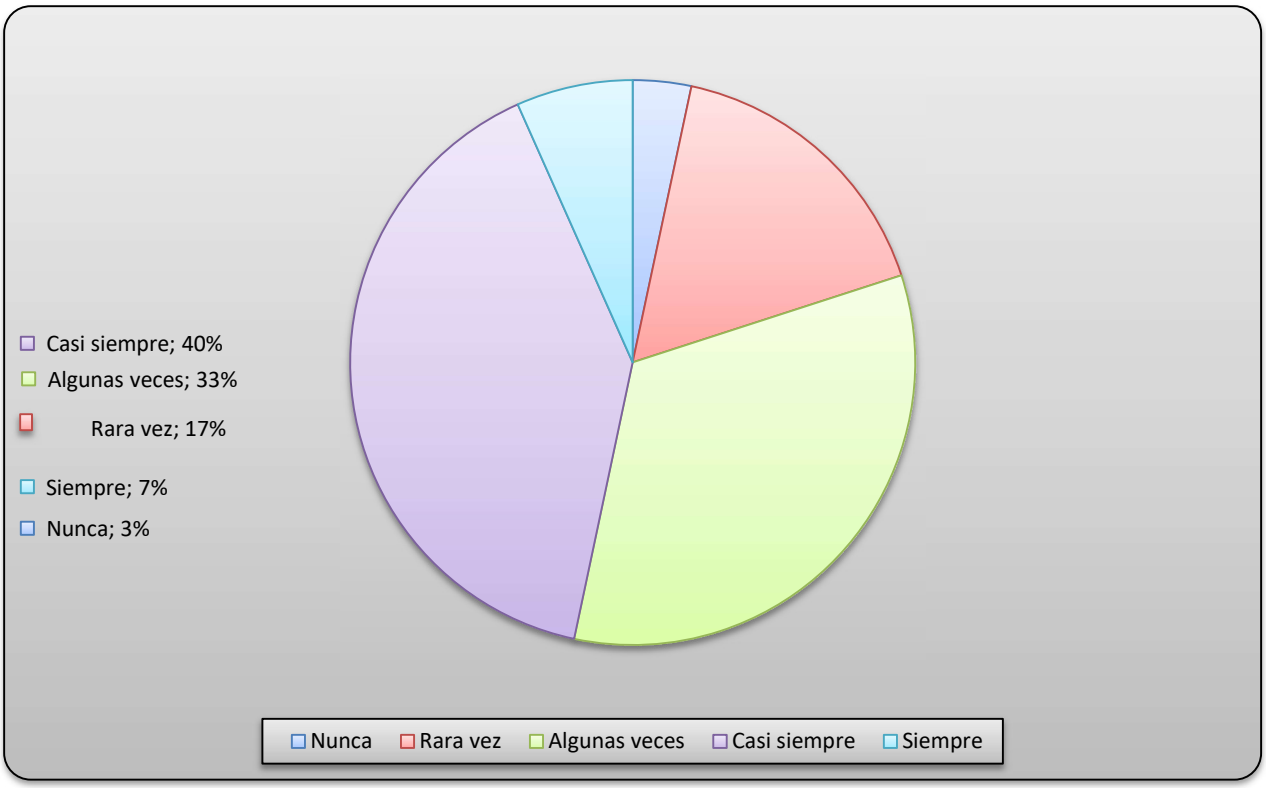
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados mostraron que el 40 % de los encuestados consideró que el proceso actual de reserva nunca permitió responder oportunamente a cambios de última hora. De igual manera, el 27 % indicó que esto ocurrió rara vez, mientras que otro 27 % manifestó que sucedió algunas veces. En menor proporción, el 3 % indicó que el proceso respondió casi siempre de manera oportuna y otro 3 % afirmó que siempre permitió atender los cambios de última hora.

Pregunta 4

Figura 4.

¿Considera que se generan demoras en la gestión de las reservas afectando el cumplimiento de la comisión?



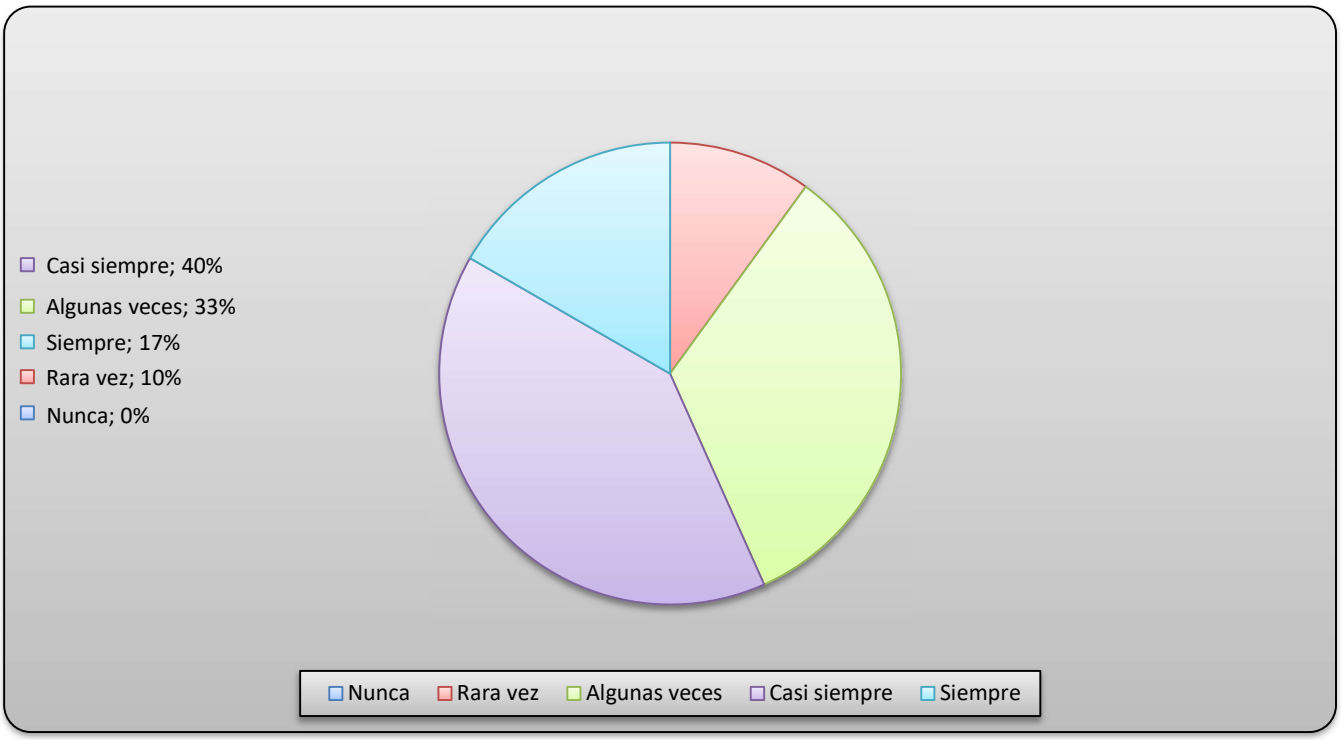
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados reflejaron que el 40 % de los encuestados consideró que casi siempre se generaron demoras en la gestión de las reservas que afectaron el cumplimiento de la comisión. Asimismo, el 33 % manifestó que esta situación ocurrió algunas veces, mientras que el 17 % señaló que sucedió rara vez. En menor proporción, el 7 % indicó que dichas demoras se presentaron siempre, y únicamente el 3 % afirmó que nunca se produjeron.

Pregunta 5

Figura 5.

¿Los tiempos requeridos para gestionar la reserva afectan la comisión del servicio?



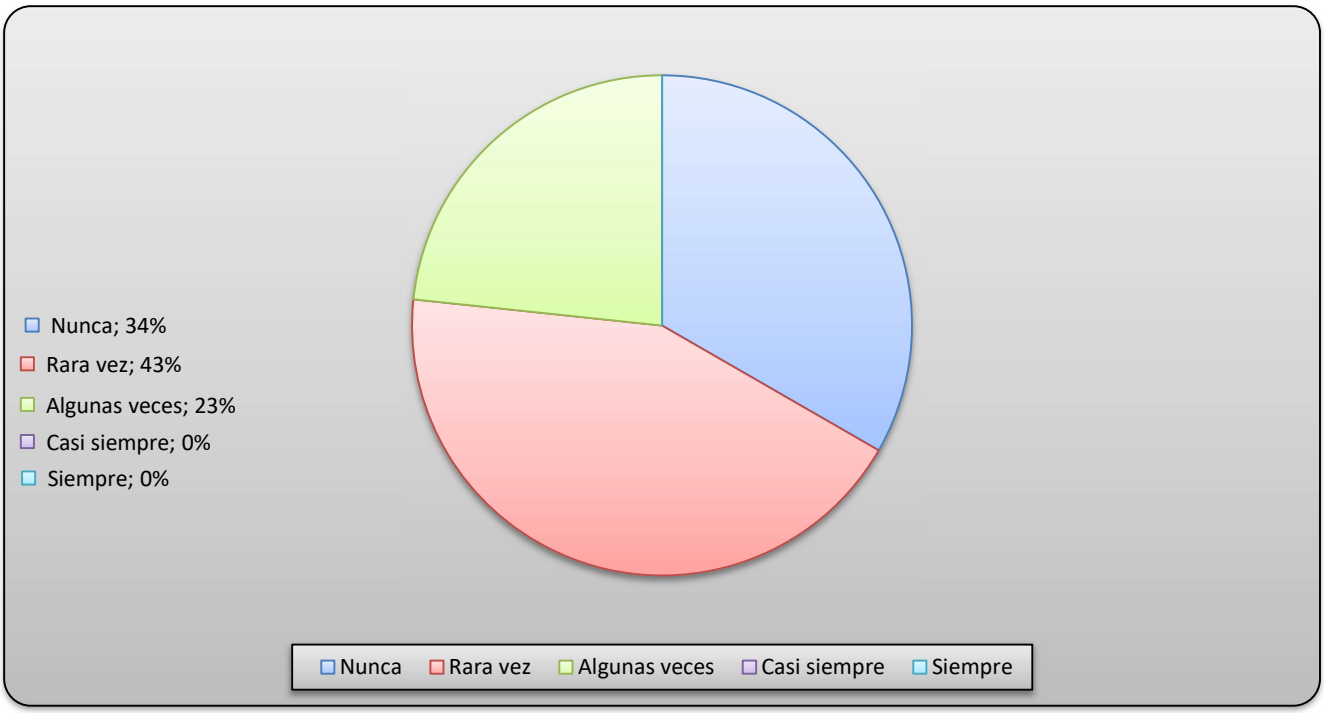
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados evidenciaron que el 40 % de los encuestados consideró que los tiempos requeridos para gestionar la reserva casi siempre afectaron la comisión del servicio. Asimismo, el 33 % manifestó que esta situación se presentó algunas veces, mientras que el 17 % indicó que ocurrió siempre. Por su parte, el 10 % señaló que rara vez los tiempos de gestión influyeron en la comisión y ningún participante (0 %) afirmó que nunca tuvieron un impacto.

Pregunta 6

Figura 6.

¿Durante su viaje corporativo ha encontrado inconvenientes en el check-in por falta de información?



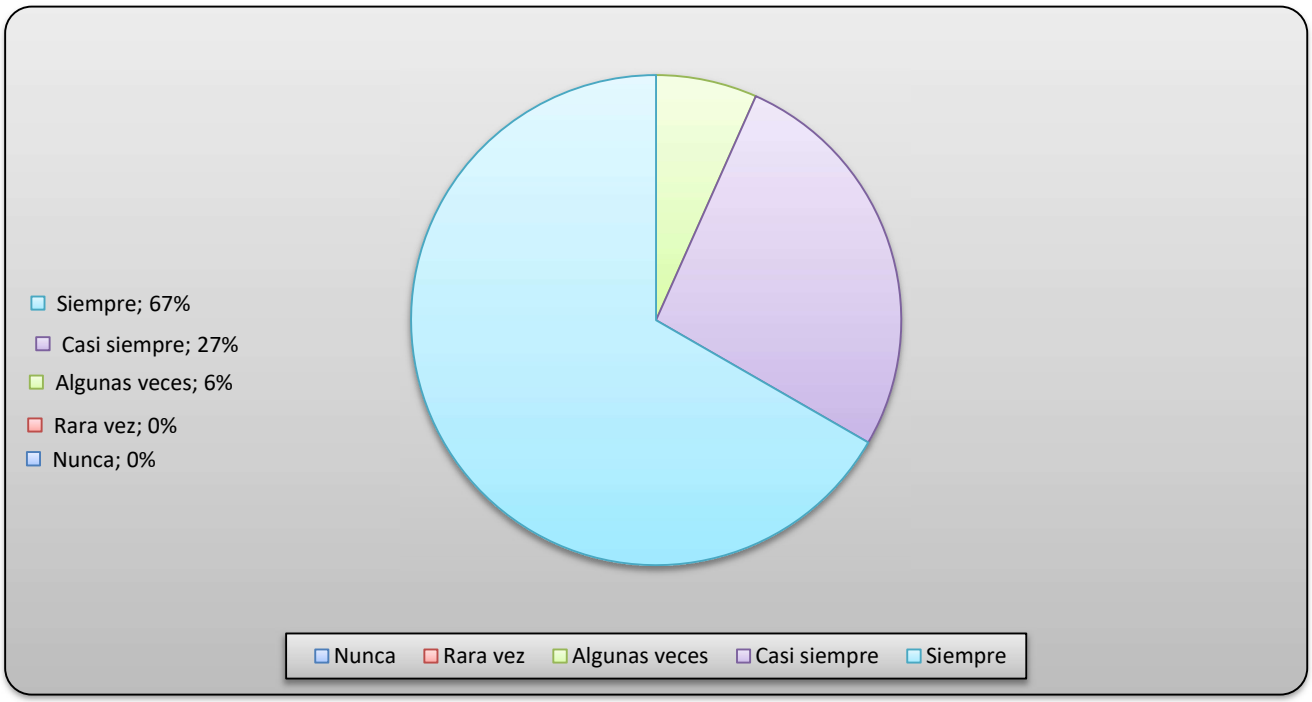
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados mostraron que el 43 % de los encuestados indicó que rara vez encontró inconvenientes en el proceso de check-in debido a la falta de información durante sus viajes corporativos. Asimismo, el 34 % manifestó que nunca experimentó este tipo de inconvenientes, mientras que el 23 % señaló que ocurrieron algunas veces. Por otra parte, ningún participante (0 %) afirmó que estos inconvenientes se presentaron casi siempre o siempre.

Pregunta 7

Figura 7.

¿La información suministrada sobre el hotel (dirección, tarifas o servicios) suele ser correcta?



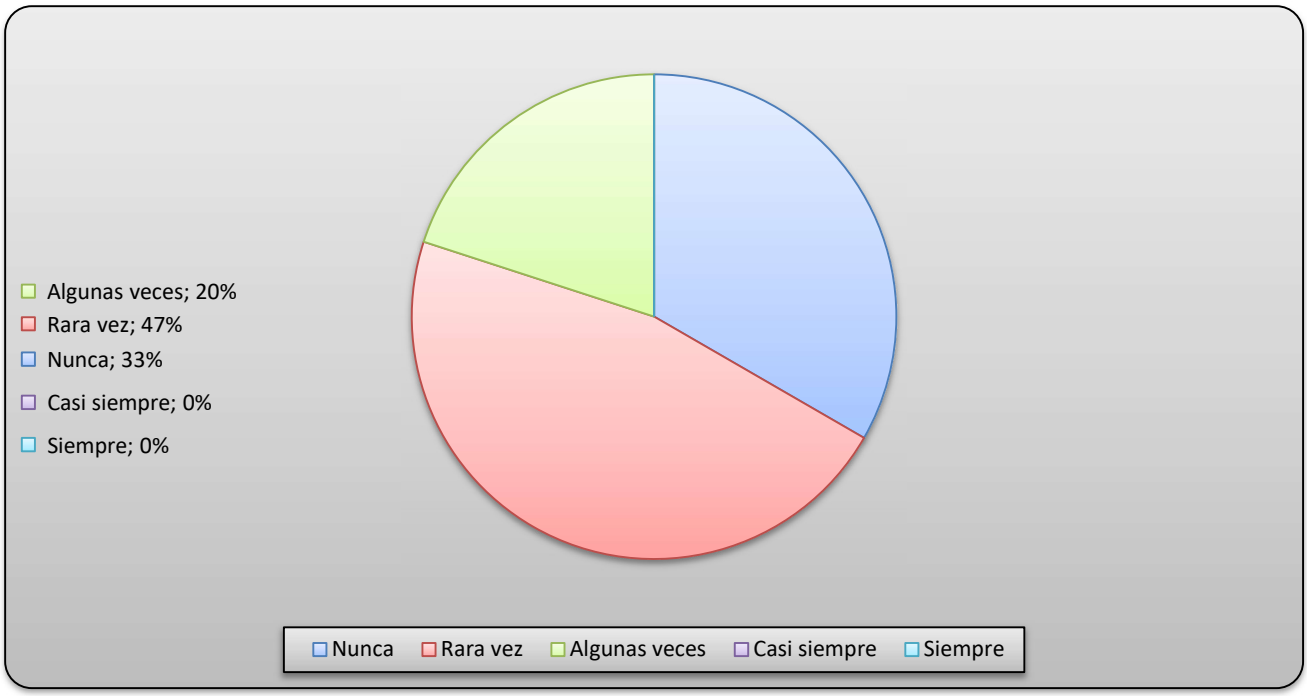
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados evidenciaron que el 67 % de los encuestados manifestó que la información suministrada sobre el hotel siempre fue correcta. Asimismo, el 27 % indicó que esta información fue precisa casi siempre, mientras que el 6 % señaló que solo lo fue algunas veces. Por otra parte, ningún participante (0 %) consideró que la información fuera correcta rara vez o que nunca lo fuera.

Pregunta 8

Figura 8.

¿Durante su estadía los procesos administrativos entre SAE y hotel se desarrollan sin inconvenientes?



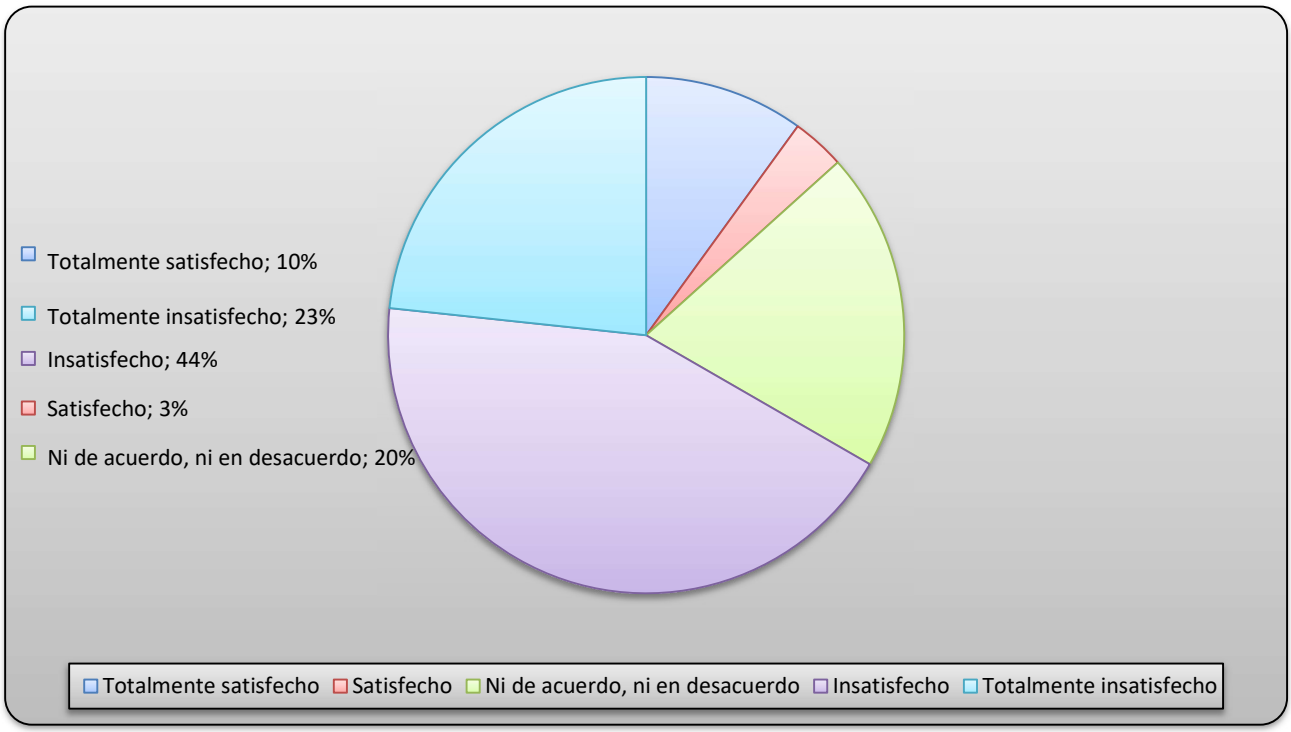
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados indicaron que el 47 % de los encuestados manifestó que los procesos administrativos entre SAE y el hotel rara vez se desarrollaron sin inconvenientes durante su estadía. Asimismo, el 33 % señaló que nunca se llevaron a cabo sin contratiempos, mientras que el 20 % indicó que esto ocurrió algunas veces. Finalmente, ningún participante (0 %) consideró que dichos procesos se desarrollaran casi siempre o siempre sin inconvenientes.

Pregunta 9

Figura 9.

¿Está satisfecho con el proceso actual de gestión de alojamiento utilizado por la SAE?



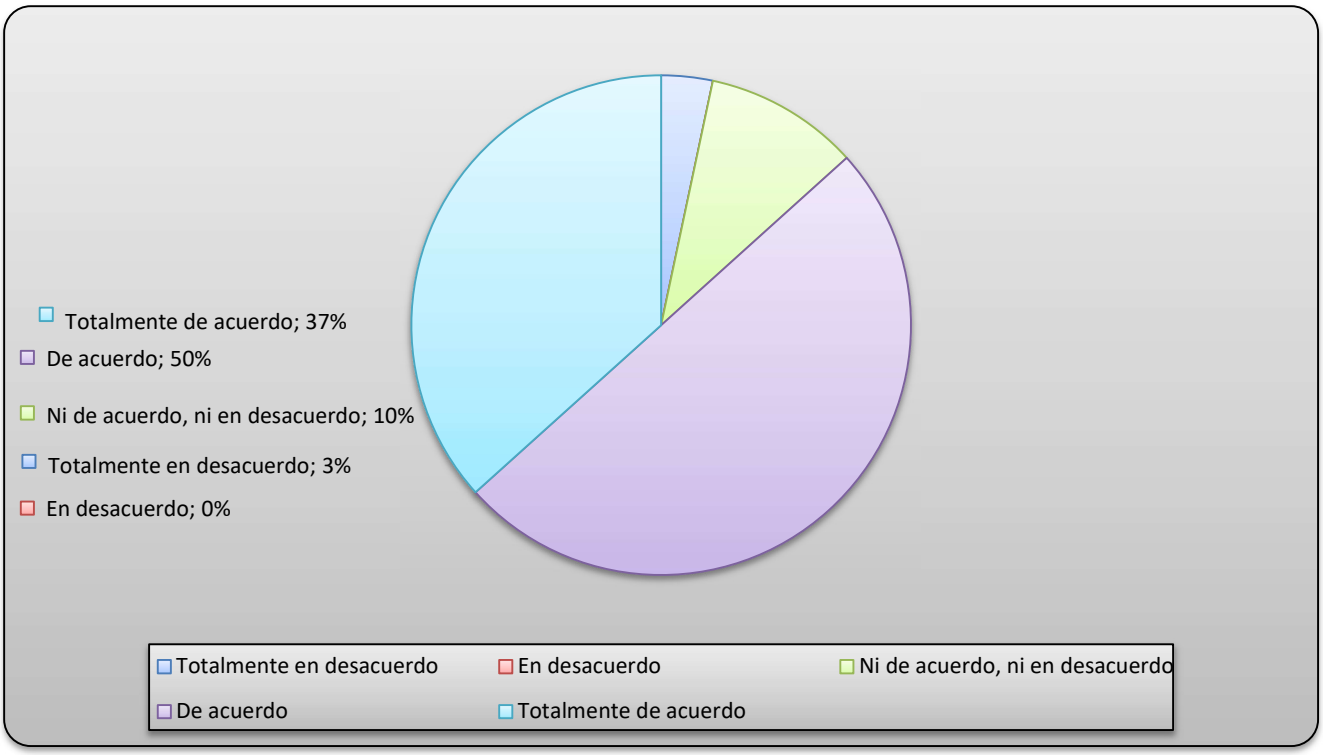
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados evidenciaron que el 44 % de los encuestados se mostró insatisfecho con el proceso actual de gestión de alojamiento utilizado por la SAE. Asimismo, el 23 % manifestó estar totalmente insatisfecho, mientras que el 20 % indicó que se mantuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. En contraste, el 10 % expresó estar totalmente satisfecho y solo el 3 % afirmó sentirse satisfecho con el proceso.

Pregunta 10

Figura 10.

¿Considera que una plataforma tecnológica para gestionar las reservas mejoraría la eficiencia del proceso?



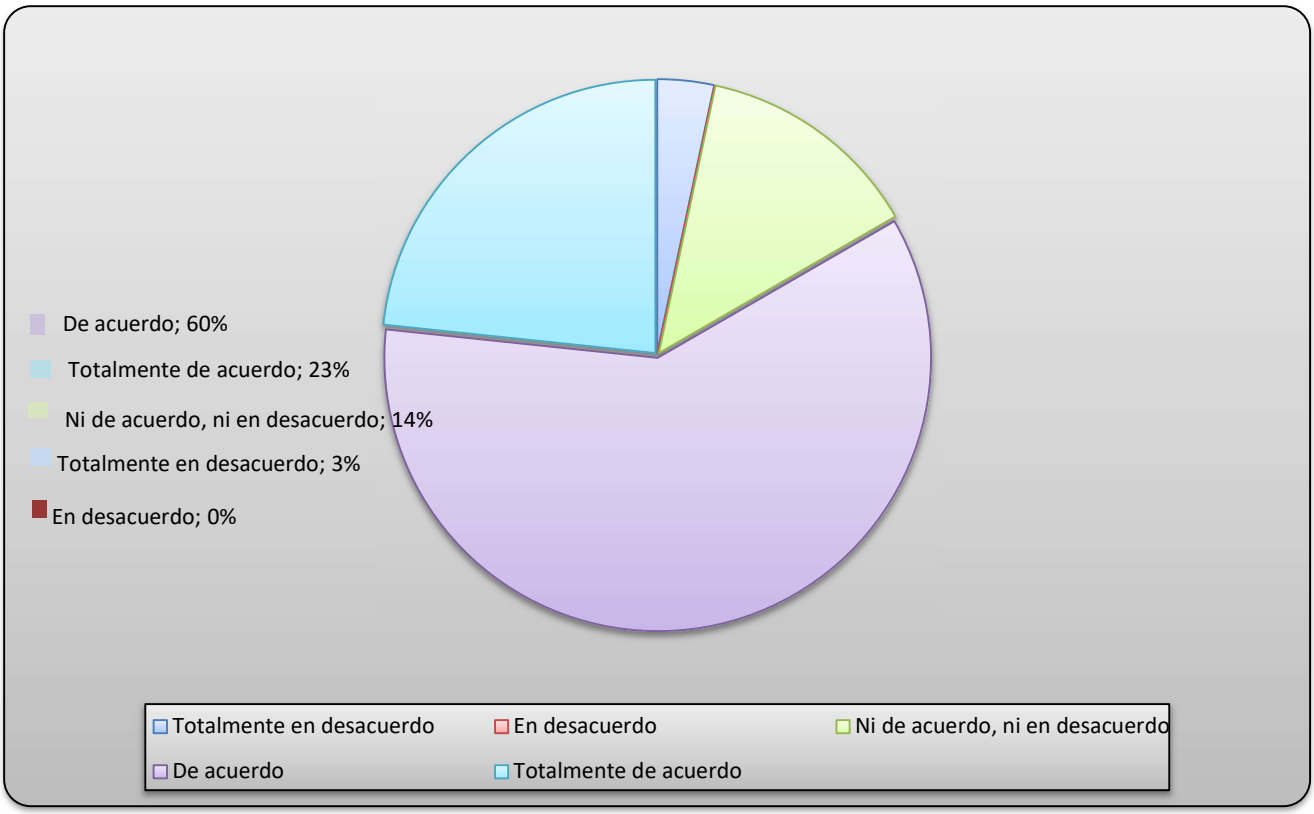
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados evidenciaron que el 50 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que la implementación de una plataforma tecnológica mejoraría la eficiencia del proceso de gestión de reservas. Asimismo, el 37 % manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 10 % se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo. En contraste, el 3 % indicó estar totalmente en desacuerdo y ningún participante (0 %) expresó estar en desacuerdo con la propuesta.

Pregunta 11

Figura 11.

¿Cree que la implementación de una herramienta digital reduciría errores y tiempos administrativos?



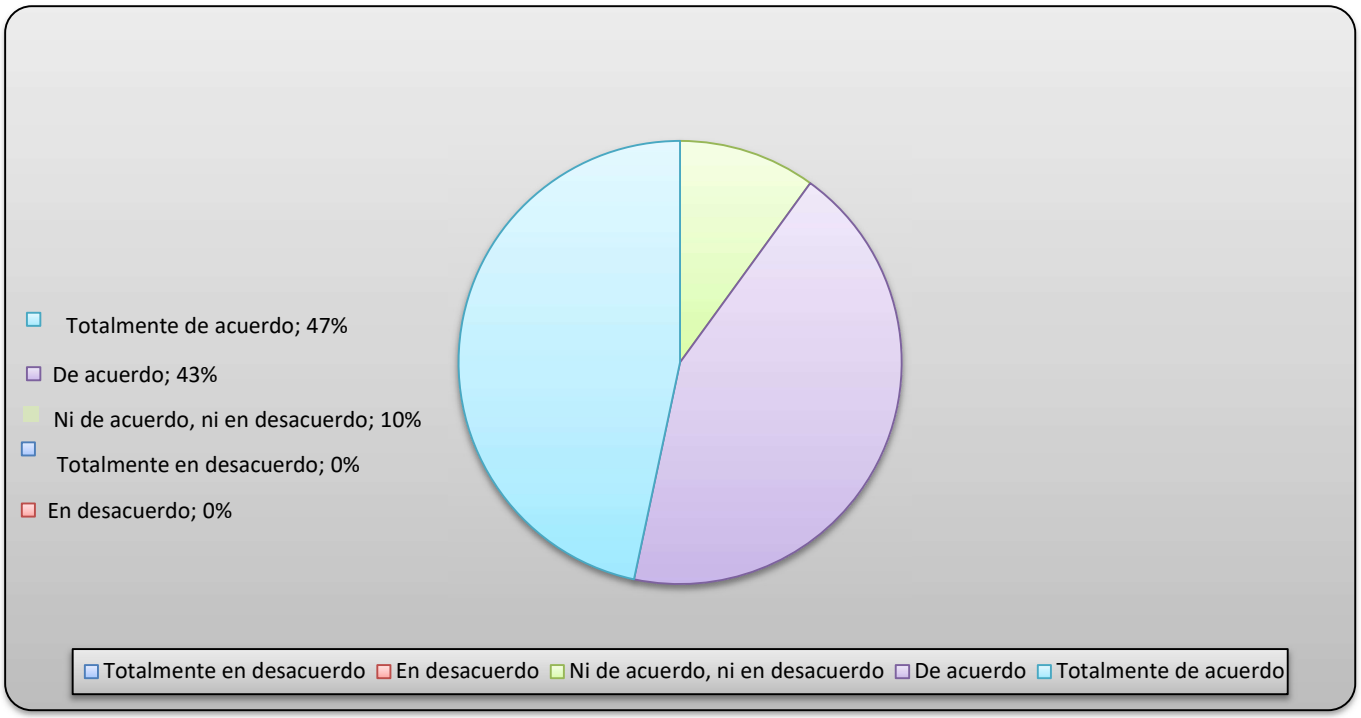
Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados mostraron que el 60 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que la implementación de una herramienta digital reduciría los errores y los tiempos administrativos. Asimismo, el 23 % manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 14 % se mantuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. En menor proporción, el 3 % indicó estar totalmente en desacuerdo y ningún participante (0 %) expresó estar en desacuerdo con esta afirmación.

Pregunta 12

Figura 12.

¿Considera que la modernización del proceso fortalecería la relación SAE y los hoteles proveedores?



Elaboración Propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (2026)

Nota. Los resultados evidenciaron que el 47 % de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que la modernización del proceso fortalecería la relación entre la SAE y los hoteles proveedores. Asimismo, el 43 % manifestó estar de acuerdo, mientras que el 10 % se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otra parte, ningún participante (0 %) expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En términos generales, la percepción de los 30 funcionarios encuestados evidenció algunas dificultades en la gestión actual de los servicios de alojamiento, principalmente relacionadas con los tiempos de respuesta, los procesos administrativos y la satisfacción con el procedimiento vigente. A su vez, se observó una percepción favorable frente al uso de herramientas tecnológicas, debido a que los participantes consideraron que estas podrían facilitar las reservas, reducir errores y agilizar las actividades asociadas al proceso. En este sentido, los resultados reflejaron la necesidad de fortalecer la gestión actual mediante alternativas que permitan mejorar la eficiencia y el control de los servicios de alojamiento.

4.2.2 Instrumento Cualitativo

Con el propósito de complementar los resultados de la encuesta, se realizaron entrevistas semiestructuradas a las dos personas responsables de la gestión de alojamiento en el área de compras de la SAE. La información se organizó en tres temas: eficiencia y tiempos de respuesta, incidentes y gestión de proveedores, y necesidad de intermediación tecnológica. Esto permitió identificar las principales dificultades del proceso y contrastarlas con los resultados obtenidos en la fase cuantitativa y bajo esta estructura se permitió sistematizar la información, identificar patrones en las respuestas y contrastar los hallazgos cualitativos con los resultados obtenidos en la fase cuantitativa.

Tabla 2.

Análisis de los resultados de las entrevistas semiestructuradas

Bloque Temático	Categorías / Temas Clave	Pregunta de la Entrevista	Testimonio / Cita Textual (Analista 1)	Testimonio / Cita Textual (Analista 2)	Hallazgo / Síntesis Operativa
Bloque 1: Eficiencia y Tiempos de Respuesta	Búsqueda, cotización, demoras en aprobación y cuellos de botella.	Pregunta 1 y 2: Proceso de cotización y cuellos de botella.	"La búsqueda se realiza comparando varias cotizaciones según ubicación, costo y políticas; las principales dificultades son los cambios de disponibilidad y el aumento de tarifas. En cuanto a los cuellos de botella también se presenta al momento de las aprobaciones internas dado que la	"El proceso inicia con la solicitud del viaje y la consulta en una base de datos. Las demoras se originan por cambios de disponibilidad y respuestas tarde de los hoteles."	Proceso que depende de consultas manuales, se ve afectado por cambios constantes en disponibilidad y tiempos de respuesta.

Bloque Temático	Categorías / Temas Clave	Pregunta de la Entrevista	Testimonio / Cita Textual (Analista 1)	Testimonio / Cita Textual (Analista 2)	Hallazgo / Síntesis Operativa
			información algunas veces llega incompleta.”		
Bloque 2: Incidentes Operativos y Gestión de Proveedores	Gestión administrativa y relación con los hoteles proveedores.	Pregunta 3 y 4: Trabas con proveedores, legalización y No Show.	“En cuanto a la gestión con los hoteles se presentan diferencias en los tiempos de respuesta, inconsistencias en la facturación y demoras en la confirmación de reservas, lo que afectó la eficiencia del proceso. Asimismo, los retrasos en la legalización de los servicios y los casos de No Show ocasionaron	“La gestión con los proveedores genera diferencias en la calidad del servicio, evidenciadas en demoras en las confirmaciones, inconsistencias en la documentación y errores en la facturación, lo que retrasó los procesos administrativos y de pago. Además, los casos de No Show generaron costos	Se evidenció que las deficiencias en la gestión administrativa y la comunicación con los hoteles proveedores afectan la eficiencia operativa, ocasionando retrasos en los procesos, mayores costos además de una falta de confiabilidad sobre los procesos actuales en el proceso.

Bloque Temático	Categorías / Temas Clave	Pregunta de la Entrevista	Testimonio / Cita Textual (Analista 1)	Testimonio / Cita Textual (Analista 2)	Hallazgo / Síntesis Operativa
			demoras administrativas, dificultades en los pagos y posibles pérdidas económicas para la entidad".	adicionales para la entidad, requiriendo revisiones y gestiones con los hoteles".	
Bloque 3: Necesidad de Intermediación Tecnológica	Transformación tecnológica del proceso de reservas	Pregunta 5 y 6: Plataforma tecnológica y oportunidades de mejora.	"Una plataforma tecnológica permitiría automatizar las actividades del proceso al momento de reservar para los clientes corporativos centralizar	"Implementar una plataforma tecnológica permitiría integrar y automatizar las diferentes etapas del proceso de reservas, reduciendo la dependencia de	Los entrevistados coincidieron en que la modernización tecnológica y la estandarización de los procesos son factores clave para optimizar la

Bloque Temático	Categorías / Temas Clave	Pregunta de la Entrevista	Testimonio / Cita Textual (Analista 1)	Testimonio / Cita Textual (Analista 2)	Hallazgo / Síntesis Operativa
			información, reducir errores y agilizar cotizaciones, aprobaciones y confirmaciones. También ayudaría a fortalecer la comunicación con los hoteles, estandarizar procedimientos y establecer tiempos de respuesta claros lo que mejoraría el control, el seguimiento de la gestión de viajes corporativos".	gestiones manuales, agilizando la comparación de tarifas, las confirmaciones y el seguimiento de las solicitudes. Asimismo, una mejor planificación de los viajes contribuiría a disminuir los tiempos de gestión y a incrementar la eficiencia tanto para la entidad como para los proveedores".	gestión de alojamiento corporativo y fortalecer la relación con los proveedores.

Elaboración Propia a partir de partir de entrevista realizada a las 2 personas encargadas de este proceso en SAE (2026).

4.2.3 Triangulación y Análisis Integrado de Resultados

En primer lugar, los resultados de la encuesta mostraron que el 93 % de los participantes manifestó que la confirmación de sus reservas nunca o rara vez se realizó en un tiempo adecuado. Asimismo, el 73 % consideró que las demoras en la gestión de las reservas afectaron el cumplimiento de sus comisiones de servicio. Estos resultados coincidieron con lo expresado por los entrevistados, quienes señalaron que los principales retrasos se originan en los múltiples niveles de aprobación interna, la demora de algunos hoteles para confirmar la disponibilidad y los cambios de última hora en las solicitudes de viaje. En consecuencia, ambas técnicas evidenciaron que los tiempos de respuesta constituyen uno de los principales factores que afectan la eficiencia del proceso de gestión de alojamiento.

De igual forma, la encuesta evidenció que el 67 % de los funcionarios rara vez o nunca recibió información del alojamiento antes del desplazamiento y que el 67 % consideró que el proceso actual no permite responder oportunamente a cambios de última hora. Estos hallazgos fueron respaldados por las entrevistas, en las cuales los responsables del proceso indicaron que las modificaciones en fechas, número de viajeros o disponibilidad hotelera obligan a reiniciar parcialmente las gestiones, debido a que el procedimiento depende de comunicaciones manuales mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas y consultas independientes a los hoteles.

Respecto a la relación con los proveedores, los resultados cuantitativos evidenciaron que el 80 % de los encuestados manifestó que los procesos administrativos entre la SAE y los hoteles rara vez o nunca se desarrollaron sin inconvenientes. Esta percepción coincidió con las entrevistas, donde se explicó que existen diferencias importantes entre los proveedores en cuanto a los tiempos de respuesta, cambios en las condiciones inicialmente ofertadas, inconsistencias en

la facturación y demoras en la entrega de documentos, situaciones que retrasan la revisión administrativa y los procesos de pago, además de afectar la eficiencia operativa.

Aunque la mayoría de los funcionarios manifestó que la información suministrada sobre el hotel fue correcta (94 % entre las opciones "siempre" y "casi siempre"), las entrevistas permitieron comprender que esta fortaleza depende en gran medida del esfuerzo operativo del personal encargado de las reservas, quienes realizan verificaciones constantes con los proveedores para asegurar la precisión de la información, aun cuando el proceso continúa desarrollándose de manera manual.

En relación con la satisfacción del proceso, la encuesta reflejó que el 67 % de los participantes se encontró insatisfecho o totalmente insatisfecho con el modelo actual de gestión de alojamiento. Esta percepción fue consistente con las entrevistas, en las que se afirmó que el proceso demanda numerosas actividades manuales, múltiples validaciones internas y seguimiento permanente con los hoteles, generando reprocesos, mayor carga administrativa y pérdida de oportunidades para obtener mejores tarifas o disponibilidad.

Finalmente, las entrevistas evidenciaron que el proceso actual presenta dificultades relacionadas principalmente con la realización de cotizaciones, confirmación de reservas, seguimiento y legalización de los servicios. Los dos entrevistados coincidieron en que la dependencia de actividades manuales genera demoras y reprocesos que dificultan el control de la información y de los proveedores.

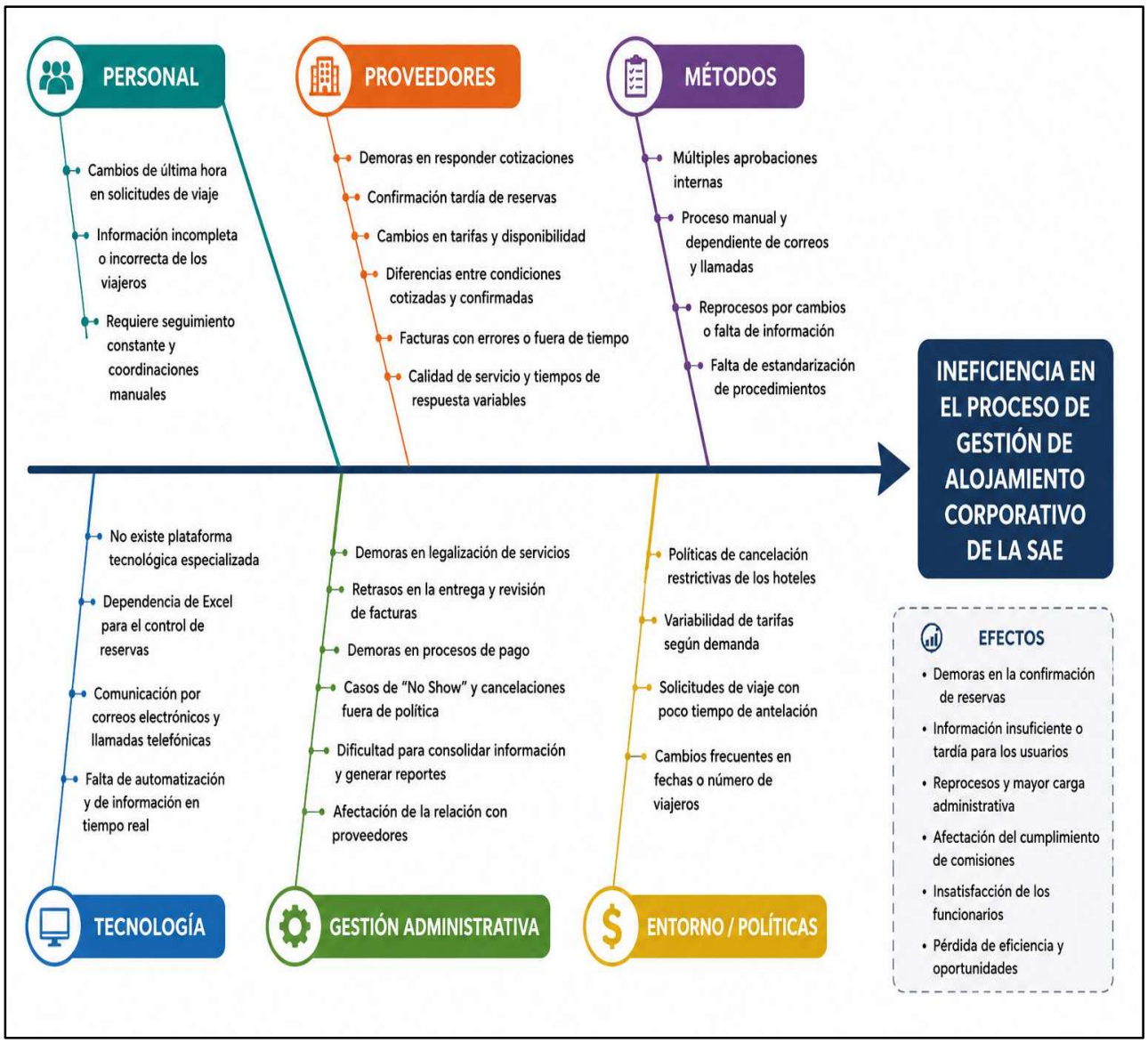
Frente a estas dificultades, ambos consideraron pertinente implementar una herramienta tecnológica que permita centralizar la información, agilizar las solicitudes y aprobaciones, facilitar el seguimiento de las reservas y mejorar el control de los servicios contratados. Esta

percepción coincide con los resultados de la encuesta, donde el 87 % consideró que una herramienta tecnológica mejoraría la eficiencia, el 83 % señaló que reduciría errores y tiempos administrativos, el 90 % indicó que fortalecería la relación con los hoteles y el 97 % apoyó la modernización del sistema de reservas.

En resumen, la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió concluir que las principales limitaciones del proceso de gestión de alojamiento corporativo no obedecen únicamente a factores externos relacionados con los hoteles proveedores, sino también a procedimientos internos que continúan desarrollándose de forma manual y con múltiples etapas de aprobación. En consecuencia, ambas fuentes de información convergen en señalar que la implementación de una plataforma tecnológica especializada constituye la alternativa con mayor potencial para optimizar los tiempos de gestión, fortalecer la relación con los proveedores, reducir errores administrativos y mejorar la eficiencia del proceso de alojamiento corporativo en la SAE.

Figura 133.

Diagrama de Ishikawa: Ineficiencia actual hallada en el proceso de alojamiento



Elaboración Propia a partir de Triangulación y Análisis Integrado de Resultados

Nota. La figura sintetiza las principales causas que afectan la eficiencia del proceso de gestión de alojamiento.

Con base en el análisis realizado y en el diagrama de Ishikawa, se concluye que el proceso actual de gestión de alojamiento corporativo de la SAE presenta diferentes factores que afectan su eficiencia. Entre los principales se encuentran la ausencia de una herramienta tecnológica que integre todo el proceso, la dependencia de actividades manuales, los tiempos de respuesta de algunos hoteles, los múltiples niveles de aprobación y las dificultades que se presentan durante la legalización de los servicios y la facturación. Estas situaciones generan retrasos en la confirmación de las reservas, reprocesos administrativos, limitaciones para atender cambios de última hora y un mayor esfuerzo operativo por parte del personal encargado de la gestión. En consecuencia, el proceso actual no solo afecta la oportunidad en la prestación del servicio, sino que también limita la capacidad de la entidad para gestionar de manera más ágil y eficiente las necesidades de alojamiento de sus funcionarios.

Este diagnóstico fue posible gracias a la triangulación de la información obtenida mediante la encuesta aplicada a los funcionarios que hacen uso del servicio de alojamiento y las entrevistas realizadas al personal responsable de la gestión de compras y reservas. Mientras los funcionarios evidenciaron las demoras, la falta de oportunidad en las confirmaciones y la insatisfacción con el proceso actual, los entrevistados permitieron identificar las causas que originan estas dificultades, relacionadas principalmente con la gestión manual del proceso, la comunicación con los proveedores y la ausencia de una plataforma tecnológica que centralice la información. La coincidencia entre ambas fuentes permitió validar que las problemáticas identificadas son estructurales y no corresponden a situaciones aisladas.

A partir de este diagnóstico, resulta necesario avanzar hacia la siguiente etapa de la investigación, orientada a analizar cómo la intermediación tecnológica, mediante herramientas

como las agencias de viaje en línea (OTAs) y los sistemas globales de distribución (GDS), puede contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos de reserva y legalización de los servicios de alojamiento. De igual manera, los resultados obtenidos evidencian la necesidad de diseñar un modelo de gestión basado en herramientas digitales que permita estandarizar el proceso de compra de alojamiento, optimizar los tiempos de respuesta, reducir los reprocesos y fortalecer el poder de negociación de la SAE frente a los proveedores, con el propósito de lograr un proceso más eficiente, organizado y alineado con las necesidades de la entidad.

4.3 Definición de Requerimiento del Proceso (Objetivo 2)

A partir del diagnóstico realizado mediante la integración de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, fue posible identificar las principales limitaciones que afectan la eficiencia del proceso de gestión de alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE). Con el fin de establecer las necesidades de mejora, se presenta a continuación una Matriz de Brechas (Gap Analysis), la cual relaciona las ineficiencias identificadas en el proceso actual con sus respectivas causas raíz, previamente analizadas mediante el diagrama de Ishikawa. Asimismo, la matriz permite definir los requerimientos funcionales y operativos necesarios para superar dichas brechas, constituyendo la base para el análisis del impacto de la intermediación tecnológica y el posterior diseño de un modelo de gestión soportado en herramientas digitales que optimice el proceso de reservas y legalización de los servicios de alojamiento.

4.3.1 Matriz de Identificación de Requerimientos del Proceso:

Tabla 3.

Identificación de requerimientos para el mejoramiento del proceso de gestión de reservas de alojamiento.

Ineficiencia Actual (Hallazgo Obj. 1)	**Causa Raíz (Ishikawa)**	**Requerimiento / Necesidad (Obj. 2)**
Confirmación de reservas tarda de 24 a 48 horas.	Cotización manual por correo electrónico.	Un módulo de consulta y confirmación con disponibilidad en tiempo real.
El proceso no responde oportunamente a cambios de última hora en fechas, destinos o disponibilidad.	No existe integración entre los actores del proceso y cada modificación requiere reiniciar parte de la gestión.	Una herramienta que facilite la actualización de reservas y la gestión de cambios en tiempo real.

Ineficiencia Actual (Hallazgo Obj. 1)	**Causa Raíz (Ishikawa)**	**Requerimiento / Necesidad (Obj. 2)**
Los funcionarios no reciben a tiempo la información relacionada con el alojamiento.	La información se envía manualmente mediante correos y llamadas telefónicas.	Centralizar información de las reservas y automatizar el envío de confirmaciones y datos del alojamiento.
Diferencias en los tiempos de respuesta de los hoteles y dificultades para comparar alternativas de alojamiento.	Las cotizaciones se realizan manualmente con cada proveedor y no existe un sistema unificado de consulta.	Implementar un mecanismo que permita comparar disponibilidad, tarifas y condiciones de diferentes proveedores desde una única plataforma.
Inconsistencias en la facturación y retrasos durante la legalización de los servicios.	La documentación es gestionada manualmente y no existe trazabilidad del proceso.	Implementar un sistema de seguimiento y control documental que facilite la legalización y reduzca errores administrativos.

Ineficiencia Actual (Hallazgo Obj. 1)	**Causa Raíz (Ishikawa)**	**Requerimiento / Necesidad (Obj. 2)**
El proceso requiere numerosas actividades manuales y seguimiento permanente por parte del personal del área de compras.	Ausencia de herramientas tecnológicas que automaticen el flujo de trabajo.	Automatizar las actividades repetitivas del proceso para disminuir la carga operativa y los reprocesos.
La relación con los hoteles proveedores presenta inconsistencias en confirmaciones, documentación y tiempos de respuesta.	No existen procedimientos estandarizados ni canales únicos de comunicación con los proveedores.	Fortalecer la comunicación con los proveedores mediante procesos estandarizados y un canal centralizado de gestión.

Elaboración Propia a partir de (*Gap Analysis)*

Nota. La tabla sintetiza los requerimientos identificados para fortalecer la eficiencia del proceso de gestión de alojamiento corporativo y orientar la propuesta de mejora.

4.3.2 Clasificación de los requerimientos

A partir de los hallazgos identificados en la Matriz de Brechas, los requerimientos del proceso se clasifican en dos categorías. En primer lugar, los requerimientos funcionales, que corresponden a las funciones y actividades que la solución tecnológica debe ejecutar para optimizar la gestión del alojamiento corporativo. En segundo lugar, los requerimientos no funcionales, que establecen las características de calidad, seguridad, rendimiento y usabilidad que debe cumplir la plataforma para garantizar un funcionamiento eficiente y una adecuada experiencia para los usuarios de la Sociedad de Activos Especiales (SAE).

Requerimientos funcionales

Los requerimientos funcionales establecidos para la propuesta buscan mejorar y agilizar la gestión de los servicios de alojamiento en la SAE, por lo que la plataforma deberá permitir consultar en tiempo real la disponibilidad y las tarifas, así como automatizar las etapas de cotización, reserva y confirmación. También deberá centralizar la información de las reservas, facilitar la comparación de tarifas, condiciones y disponibilidad entre diferentes proveedores, y permitir gestionar modificaciones, cancelaciones y cambios de última hora sin reiniciar el proceso. Además, deberá enviar automáticamente las confirmaciones y la información del alojamiento a los funcionarios, registrar cada solicitud, consultar su estado e integrar la reserva con la gestión documental y la legalización de los servicios, así como generar reportes e indicadores relacionados con los tiempos de respuesta, las reservas, los costos y el desempeño de los proveedores. Finalmente, deberá conservar el historial de las reservas y la trazabilidad de las operaciones realizadas, con el propósito de facilitar el seguimiento y control del proceso.

Requerimientos no funcionales

En cuanto a los requerimientos no funcionales, la plataforma deberá garantizar la seguridad y confidencialidad de la información de los funcionarios y de las reservas, contar con una interfaz intuitiva y de fácil manejo, y ofrecer tiempos de respuesta ágiles durante la consulta, reserva y confirmación de los servicios, manteniendo además condiciones adecuadas de disponibilidad y estabilidad para su funcionamiento. También deberá permitir el acceso mediante perfiles con diferentes niveles de autorización, asegurar la integridad y trazabilidad de los datos, y facilitar la interoperabilidad con plataformas de intermediación tecnológica, sistemas de reservas y otros aplicativos institucionales, mientras que la presentación clara y organizada de la información deberá contribuir a la toma de decisiones. Finalmente, se deberá considerar la posibilidad de ampliar la plataforma mediante la incorporación de nuevos proveedores y funcionalidades, junto con el cumplimiento de estándares de calidad y buenas prácticas relacionadas con la gestión de la información y los servicios digitales.

Con base en los requerimientos funcionales y no funcionales identificados, se analizan las principales herramientas de intermediación tecnológica utilizadas en la gestión de viajes corporativos. El propósito es determinar en qué medida cada alternativa responde a las necesidades del proceso de alojamiento de la SAE, identificando sus ventajas, limitaciones y el impacto que tendría su implementación sobre la eficiencia de las reservas, la legalización de los servicios y la relación con los proveedores.

El análisis permitió cumplir el segundo objetivo específico, al determinar que la intermediación tecnológica, mediante las OTA´s y los GDS, puede mejorar la eficiencia de las

reservas y legalizaciones de alojamiento. Estas herramientas favorecen la centralización de información, la comparación de tarifas y disponibilidad y la reducción de actividades manuales, respaldando así el diseño de una propuesta tecnológica para fortalecer la gestión de alojamiento corporativo en la SAE.

4.4 Propuesta de solución tecnológica (Objetivo 3)

A partir de los requerimientos identificados en el proceso, se plantea un modelo de gestión digital orientado a transformar y automatizar la gestión de alojamiento corporativo de la SAE. La propuesta se organiza a lo largo del proceso del servicio mediante cinco módulos integrados: Solicitudes, Aprobaciones, Reservas, Legalización e Indicadores. Estos módulos buscan estandarizar las actividades, centralizar la información y facilitar el seguimiento de cada etapa del proceso. Asimismo, la información generada permitirá conocer las tarifas, el volumen de reservas, los costos y el desempeño de los hoteles, proporcionando datos que sirvan como apoyo para la toma de decisiones y para futuras negociaciones con los proveedores de alojamiento.

Tabla 4

Modelo de gestión digital para la estandarización del proceso y el fortalecimiento de la negociación con proveedores de alojamiento.

Etapa / Proceso del Alojamiento	***Módulo Digital Propuesto***	***Estandarización Operativa***	***Mecanismo que fortalece el Poder de Negociación***
1. Solicitud y Cotización	Módulo 1. Solicitudes	Formulario único y consulta en tiempo real.	Consolidación de Demanda: Negociación de tarifas corporativas marco por volumen anual acumulado por ciudad.
2. Aprobaciones, Control de solicitudes y presupuesto	Módulo 2. Aprobaciones	Validación de la solicitud y del presupuesto antes de reservar.	Establecer límites de gasto y conocer el presupuesto destinado al alojamiento, facilitando la definición de condiciones económicas con los hoteles.
3. Reserva Emisión Confirmación y voucher.	Módulo 3: Reservas	Procedimiento único para confirmar la reserva y generar el soporte.	Reunir información sobre tarifas, hoteles utilizados y frecuencia de reservas, útil para comparar proveedores y negociar condiciones.
4. Legalización, Facturación Gestión documental.	Módulo 4: Legalización	Carga y revisión digital de facturas y soportes.	Identificación de diferencias entre valores pactados y facturados, así como el cumplimiento de las condiciones acordadas.
5. Gestión proveedores Indicadores y seguimiento	Módulo 5: Indicadores	Registro del desempeño, costos y tiempos de respuesta.	Comparar proveedores con datos objetivos y sustentar futuras negociaciones de tarifas, condiciones y convenios corporativos.

Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados

4.5 Fortalecimiento del poder de negociación de la SAE

Factores que fortalecen el poder de negociación de la SAE derivados del trabajo de campo

A partir de los resultados obtenidos mediante las encuestas y entrevistas, se identificaron algunos aspectos del proceso de gestión de alojamiento que pueden ser mejorados mediante la propuesta tecnológica. Entre ellos se encuentran la consolidación de las solicitudes, el acceso a información sobre tarifas y costos, el seguimiento al desempeño de los proveedores y la gestión de la facturación y los pagos. Estos aspectos, además de responder a las dificultades encontradas durante el trabajo de campo, representan oportunidades para fortalecer el poder de negociación de la SAE frente a los establecimientos de alojamiento.

Volumen y consolidación de la demanda

La centralización de las solicitudes en una misma plataforma permitirá que la SAE tenga mayor claridad sobre la cantidad de reservas y noches requeridas en cada ciudad. Contar con esta información de manera organizada permitirá identificar los destinos con mayor demanda y conocer el volumen de alojamiento utilizado por la entidad. A partir de estos datos, la SAE podrá contar con mejores elementos para negociar con los hoteles tarifas corporativas, descuentos y condiciones más favorables, especialmente en aquellos destinos donde se presente una mayor frecuencia de reservas. Esta posibilidad se relaciona con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, donde se identificaron dificultades asociadas con la gestión individual de las solicitudes y la falta de información consolidada.

Control de precios y prevención de sobrecostos

Otro aspecto identificado corresponde a la necesidad de contar con información organizada sobre las tarifas, disponibilidad y condiciones ofrecidas por los establecimientos de alojamiento. La plataforma propuesta permitirá consultar y comparar estas alternativas antes de realizar la reserva, facilitando la toma de decisiones y reduciendo la dependencia de consultas realizadas de manera urgente. De esta forma, se busca disminuir los posibles sobrecostos asociados a reservas de última hora y contar con mejores elementos para negociar condiciones económicas con los proveedores. Este aspecto se relaciona con los hallazgos de las entrevistas, en los que se identificaron cambios en las tarifas, variaciones en la disponibilidad y tiempos de respuesta de los hoteles que pueden dificultar la gestión oportuna del servicio.

Desempeño y competitividad de los hoteles

El seguimiento al desempeño de los establecimientos de alojamiento constituye otro elemento que puede fortalecer la posición de la SAE frente a sus proveedores. La solución propuesta permitirá registrar información relacionada con los tiempos de respuesta, el cumplimiento de las reservas y el comportamiento de la facturación, facilitando la comparación entre los hoteles. A partir de estos datos, la SAE podrá identificar los proveedores que presentan mejores condiciones de servicio y utilizar esta información como apoyo para futuras negociaciones. De igual manera, el seguimiento continuo puede generar incentivos para que los hoteles mantengan condiciones competitivas y mejoren la calidad de sus servicios con el propósito de conservar la relación comercial con la SAE. Este aspecto responde a las entrevistas, donde se identificaron diferencias en los tiempos de respuesta y dificultades relacionadas con la comunicación, confirmación de reservas y facturación.

Eficiencia en facturación y pagos

Finalmente, la digitalización de la facturación y de los documentos asociados a las reservas permitirá centralizar la información necesaria para la legalización de los servicios. Esto facilitará la revisión de las facturas y los soportes, reduciendo errores y reprocesos. Asimismo, contar con información organizada permitirá agilizar la gestión de los pagos y facilitar el manejo de cancelaciones y modificaciones, mejorando la comunicación entre la SAE y los establecimientos hoteleros. Este factor se relaciona con los resultados del trabajo de campo, en los cuales se identificaron inconsistencias en la facturación, retrasos en la entrega de documentos y dificultades en los procesos de legalización.

Tabla 5

Resumen del fortalecimiento del poder de negociación de la SAE

Factor identificado	***Aporte de la solución tecnológica***	***Beneficio para la negociación con hoteles***
Volumen y consolidación de la demanda	Centraliza las solicitudes y permite conocer el número de reservas y noches requeridas por ciudad.	Facilita negociar tarifas corporativas a partir del volumen de alojamiento requerido.
Control de precios y prevención de sobrecostos	Registra tarifas, costos, reservas y condiciones de los servicios.	Permite comparar alternativas y contar con información objetiva para negociar precios y condiciones.
Desempeño y competitividad de los hoteles	Registra tiempos de respuesta, cumplimiento y posibles inconsistencias en la facturación.	Facilita comparar el desempeño de los hoteles y seleccionar proveedores con mejores condiciones.
Eficiencia en facturación y pagos	Digitaliza la carga de facturas y soportes, reduciendo errores y reprocesos.	Favorece relaciones comerciales más organizadas y permite establecer mejores condiciones de pago y servicio.

Elaboración propia a partir del resumen realizado sobre los instrumentos aplicados

En conjunto, estos cuatro factores permitirán que la SAE cuente con mayor información sobre su demanda, los precios del mercado y el desempeño de los proveedores. Esto facilitará la toma de decisiones y proporcionará mejores elementos para negociar tarifas corporativas, condiciones de servicio y futuros convenios con los establecimientos de alojamiento. A partir de estos aspectos, es posible identificar los principales beneficios que se esperan obtener con la implementación del modelo de gestión digital, especialmente en relación con los tiempos de respuesta, el control de los costos, la reducción de errores y el fortalecimiento de la relación con los proveedores.

4.6 Evaluación de los beneficios esperados

La implementación de un modelo de gestión digital como el propuesto podría generar beneficios en diferentes etapas del proceso de alojamiento corporativo de la SAE. Estos beneficios están relacionados principalmente con la reducción de tiempos, el control de la información, la disminución de reprocesos y el fortalecimiento de la relación con los proveedores.

Reducción de tiempos

La centralización de las solicitudes, la consulta de disponibilidad y tarifas y la automatización de algunas actividades permitirían disminuir los tiempos utilizados actualmente para gestionar una reserva. Frente al escenario identificado en el trabajo de campo, donde se presentan demoras en cotizaciones y confirmaciones, la propuesta busca que el proceso pueda realizarse de manera más ágil y que una reserva que actualmente puede tardar hasta 48 horas pueda gestionarse en un periodo mucho menor, llegando a realizarse en minutos cuando exista disponibilidad y las condiciones se encuentren previamente configuradas.

Control de costos e información

La plataforma permitiría consultar y comparar las tarifas disponibles, así como mantener información consolidada sobre las reservas y los gastos realizados. Esto facilitaría el control del presupuesto y permitiría contar con información para identificar posibles diferencias o sobrecostos. En cuanto a la consolidación de los datos permitiría conocer el comportamiento de la demanda por ciudad y por proveedor, generando información que posteriormente podría ser utilizada en la negociación de tarifas y convenios corporativos.

Reducción de errores y reprocesos

La centralización de documentos y la digitalización de la facturación permitirían disminuir errores relacionados con la información de las reservas, facturas y procesos de legalización. De esta manera, se busca reducir los reprocesos y facilitar la revisión de los documentos necesarios para el cierre de cada servicio.

Fortalecimiento de la relación con los proveedores

Finalmente, la propuesta permitiría mejorar la relación entre la SAE y los establecimientos de alojamiento mediante procesos más organizados y transparentes. El seguimiento de los tiempos de respuesta, cumplimiento y facturación proporcionaría información para evaluar el desempeño de los proveedores y establecer futuras negociaciones con base en datos. De esta forma, la propuesta no busca únicamente agilizar el proceso de reserva, sino también generar información que permita a la SAE tomar mejores decisiones, controlar sus recursos y fortalecer sus relaciones comerciales con los establecimientos hoteleros.

4.7 Cierre de la propuesta

En términos generales, el modelo de gestión digital propuesto responde a las principales necesidades y brechas identificadas en el proceso de alojamiento corporativo de la SAE, mediante la integración de los módulos de Solicitudes, Aprobaciones, Reservas, Legalización e Indicadores, los cuales permitirán centralizar la información, disminuir las actividades manuales y mejorar el seguimiento de cada servicio.

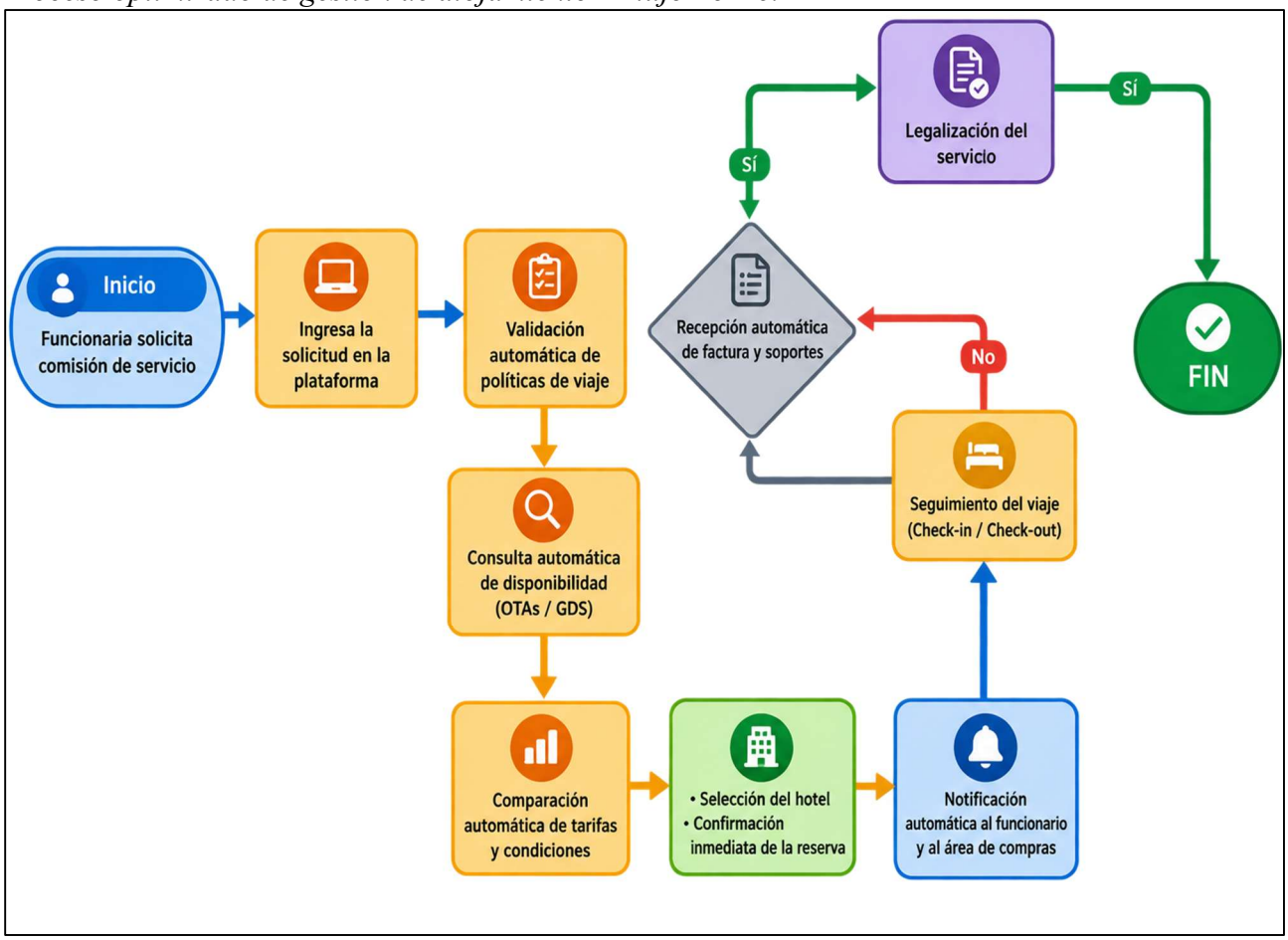
De igual manera, la información generada por la herramienta facilitará la toma de decisiones y permitirá fortalecer la relación con los proveedores a partir del análisis de tarifas, demanda, costos y desempeño, contribuyendo así a mejorar los tiempos de respuesta, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la capacidad de negociación de la SAE. Finalmente, la propuesta se presenta como una alternativa de mejora que puede servir de base para una futura implementación tecnológica, de acuerdo con las necesidades y condiciones de la entidad.

4.7.1 Flujo del Proceso Optimizado To-Be:

A partir de los requerimientos identificados, se presenta el flujo To-Be propuesto para la gestión de alojamiento corporativo de la SAE. Este representa la secuencia de actividades que se desarrollaría desde la solicitud del servicio hasta su legalización y seguimiento, mostrando la forma en que se organizaría el proceso mediante la solución tecnológica propuesta.

Figura 144.

Proceso optimizado de gestión de alojamiento - Flujo To-Be.



Elaboración Propia a partir de la información obtenida en el diagrama de procesos actual

Nota. Ilustra la secuencia de actividades propuesta para la gestión de alojamiento corporativo, desde la solicitud del servicio hasta su legalización y seguimiento, incorporando herramientas tecnológicas orientadas a agilizar el proceso y reducir reprocesos.

El flujo presentado permite visualizar de manera general la organización del proceso To-Be y la relación entre sus diferentes etapas. A partir de este macro flujo, se desglosan los componentes tecnológicos que permiten su funcionamiento, por lo que a continuación se presentan los cinco módulos que conforman la solución propuesta, junto con las principales actividades asociadas a cada uno.

4.7.2 Estructura y módulos de la solución propuesta

Con base en el diagnóstico realizado, los requerimientos funcionales y no funcionales identificados y la evaluación de las herramientas de intermediación tecnológica, se propone un modelo de gestión apoyado en una plataforma digital para optimizar el proceso de alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE). La solución se estructura en 3 módulos que integran las diferentes etapas del proceso, desde la solicitud del servicio hasta la legalización y el seguimiento administrativo, permitiendo centralizar la información, automatizar las actividades operativas y fortalecer el control sobre la gestión de las reservas.

Módulo 1: Solicitudes

Este módulo constituye el punto de inicio del proceso y permitirá que los funcionarios registren sus solicitudes de alojamiento desde una única plataforma. La información incluirá los datos necesarios para el viaje, como ciudad, fechas, número de noches y demás condiciones requeridas.

La centralización de las solicitudes permitirá reducir el uso de correos electrónicos y consultas manuales, facilitando que el área encargada pueda recibir y gestionar la información de manera organizada. Además, permitirá consolidar las solicitudes por ciudad y fechas, generando información útil para conocer la demanda de alojamiento de la entidad.

Módulo 2: Aprobaciones

Este módulo estará orientado a gestionar la autorización de las solicitudes de acuerdo con las políticas y responsables establecidos por la SAE. El sistema permitirá enviar las solicitudes al funcionario encargado de su aprobación y mantener un registro del estado de cada una. De esta manera, se podrá realizar seguimiento a las solicitudes pendientes, aprobadas o rechazadas y mantener una trazabilidad del proceso. Esto contribuirá a disminuir los tiempos de respuesta y evitar reprocesos relacionados con la gestión manual de las autorizaciones.

Módulo 3: Reservas

Una vez aprobada la solicitud, este módulo permitirá consultar las opciones de alojamiento disponibles y comparar aspectos como tarifas, ubicación, disponibilidad y condiciones del servicio. También podrá incluir el catálogo de hoteles con las tarifas corporativas previamente negociadas por la SAE. El módulo permitirá gestionar la confirmación de la reserva y generar el voucher correspondiente, además de facilitar modificaciones o cancelaciones cuando sean necesarias. De esta manera, se busca que el funcionario y el área encargada tengan acceso oportuno a la información de la reserva.

Módulo 4: Legalización

Este módulo estará destinado a organizar la documentación generada durante el proceso y facilitar la legalización del servicio de alojamiento. Permitirá centralizar vouchers, facturas electrónicas y demás soportes requeridos para el cierre de cada reserva. La información podrá ser consultada y validada por el área correspondiente, facilitando el seguimiento de los documentos pendientes y disminuyendo errores o reprocesos en la facturación y legalización. Esto responde a las dificultades identificadas durante el trabajo de campo relacionadas con la gestión documental y las inconsistencias en las facturas.

Módulo 5: Indicadores

Permitirá realizar el seguimiento del comportamiento del proceso y de los proveedores de alojamiento mediante la información generada durante las diferentes etapas. Entre los aspectos que podrán consultarse se encuentran los tiempos de respuesta, número de reservas, costos,

comportamiento de la demanda, cumplimiento de los proveedores y situaciones relacionadas con la facturación. La información recopilada permitirá generar indicadores para apoyar la toma de decisiones y evaluar el desempeño de los establecimientos de alojamiento. Asimismo, estos datos podrán servir como base para futuras negociaciones de tarifas, convenios y condiciones de servicio con los proveedores.

Integración de los módulos

Los cinco módulos propuestos funcionan de manera integrada y siguen la secuencia establecida en el proceso To-Be, permitiendo que la información registrada en una etapa sea utilizada en la siguiente. El proceso inicia con el Módulo de Solicitudes, continúa con la autorización en el Módulo de Aprobaciones y posteriormente pasa al Módulo de Reservas, donde se gestiona y confirma el servicio de alojamiento. Una vez finalizada la reserva, la información y los documentos asociados pasan al Módulo de Legalización, mientras que los datos generados durante todo el proceso son recopilados en el Módulo de Indicadores para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones.

Esta integración permitirá mantener la trazabilidad de cada solicitud desde su inicio hasta el cierre del servicio, evitando que la información tenga que ser registrada nuevamente en cada etapa, de esta manera, los módulos conforman una solución articulada que busca mejorar la organización del proceso, facilitar el acceso a la información y generar datos útiles para el control de la gestión y la relación con los proveedores de alojamiento.

4.7.3 Plan de implementación o hoja de ruta (Roadmap)

Con el propósito de facilitar la adopción del modelo de gestión propuesto, se plantea una hoja de ruta estructurada en fases que permita a la Sociedad de Activos Especiales (SAE) implementar la solución tecnológica de manera progresiva, reduciendo riesgos operativos y favoreciendo la adaptación de los usuarios al nuevo proceso. Cada fase contempla actividades específicas orientadas a fortalecer la gestión del alojamiento corporativo y garantizar una transición ordenada desde el proceso manual hacia un modelo centralizado, automatizado y basado en herramientas digitales.

Tabla 6.

Plan de Implementación o Hoja de Ruta (Roadmap)

Fase	Objetivo	Actividades principales	Responsable(s)	Tiempo estimado
1. Negociación y carga de convenios hoteleros corporativos	Consolidar la red de proveedores y preparar la información que será utilizada en la plataforma.	Identificar y seleccionar los hoteles que atienden con mayor frecuencia las necesidades de la SAE. Negociar tarifas corporativas, condiciones comerciales y niveles de servicio. Registrar la información de hoteles, tarifas, políticas de cancelación y datos de contacto. Definir criterios de selección y clasificación de proveedores.	Área de Compras / Área Administrativa: selección y negociación. Proveedores hoteleros: suministro de tarifas y condiciones comerciales.	Semanas 1 a 4
2. Despliegue e integración de la plataforma tecnológica	Implementar la solución tecnológica e integrar los módulos propuestos al proceso institucional.	Configurar los módulos de Solicitudes, Aprobaciones, Reservas, Legalización e Indicadores. Integrar la plataforma con las herramientas de intermediación tecnológica y sistemas internos, cuando aplique. Parametrizar perfiles de usuario, niveles de autorización y flujos de aprobación. Realizar pruebas técnicas de funcionamiento e integración.	Equipo de Tecnología: configuración e integración. Área de Compras: definición de procesos y parámetros. Proveedor tecnológico: soporte y ajustes técnicos.	Semanas 5 a 10

3. Prueba piloto y capacitación operativa	Validar el funcionamiento de la solución y preparar a los usuarios para su utilización.	Realizar una prueba piloto con un grupo reducido de funcionarios y personal del área de compras. Capacitar a los usuarios sobre el funcionamiento de la plataforma y los nuevos procedimientos. Recopilar observaciones, identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios.	Equipo de Tecnología: acompañamiento y ajustes. Área de Compras: ejecución del piloto. Usuarios seleccionados: participación y retroalimentación. Proveedor tecnológico: soporte durante las pruebas.	Semanas 11 a 14

Elaboración Propia

*Nota***:** La tabla resume los componentes considerados en la propuesta de solución tecnológica para fortalecer la eficiencia del proceso de gestión de alojamiento corporativo en la SAE.

4.7.4 Evaluación de los beneficios esperados

La posible implementación futura del modelo de gestión propuesto, basado en herramientas de intermediación tecnológica, permitirá atender las principales brechas identificadas durante el diagnóstico del proceso de gestión de alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE). Mediante la automatización de las actividades relacionadas con la solicitud, reserva, aprobación y legalización de los servicios, se espera reducir la dependencia de procedimientos manuales, fortalecer la coordinación entre los actores involucrados y mejorar el control sobre cada etapa del proceso. Los beneficios descritos a continuación corresponden a los resultados esperados de la adopción de la solución tecnológica y se fundamentan en el análisis realizado durante la investigación y en las funcionalidades

incorporadas en la propuesta, constituyendo una proyección de los impactos positivos que podrían alcanzarse una vez la plataforma sea implementada.

En términos de eficiencia, se espera una reducción significativa en los tiempos de gestión de las reservas, ya que la consulta de disponibilidad, la comparación de tarifas, la confirmación de los servicios y la notificación a los funcionarios se realizarán desde una plataforma centralizada. Esto permitirá atender las solicitudes con mayor oportunidad, responder de forma más ágil a cambios de última hora y disminuir los reprocesos derivados de la gestión manual.

Desde la perspectiva administrativa y financiera, la solución contribuirá a fortalecer el control del proceso mediante la trazabilidad de cada solicitud, la centralización de la documentación y la automatización de actividades relacionadas con la facturación y la legalización de los servicios. Como resultado, se espera reducir las inconsistencias en la información, facilitar la validación de las facturas emitidas por los proveedores y mejorar el seguimiento del presupuesto destinado a los viajes corporativos, promoviendo una gestión más transparente y eficiente de los recursos institucionales.

Adicionalmente, la plataforma proporcionará información consolidada e indicadores de gestión que facilitarán la toma de decisiones, la evaluación del desempeño de los proveedores y la implementación de acciones de mejora continua. En conjunto, estos beneficios fortalecerán la eficiencia operativa del proceso de alojamiento corporativo, incrementarán la satisfacción de los funcionarios usuarios del servicio y contribuirán al cumplimiento de los objetivos institucionales de la SAE.

4.7.5 Alternativa de implementación gradual

Teniendo en cuenta que la implementación de una plataforma tecnológica especializada requiere recursos económicos y técnicos que por ahora están fuera del alcance de esta investigación, se propone como alternativa inicial utilizar herramientas digitales gratuitas o que ya estén disponibles dentro de la entidad. Estas pueden servir para apoyar actividades como el registro de las solicitudes, la organización de las reservas, el almacenamiento de los documentos y el seguimiento de la información relacionada con el alojamiento.

Esta opción permitiría comenzar de manera gradual con la organización y digitalización del proceso, sin necesidad de realizar desde el inicio una inversión en el desarrollo de una plataforma propia. Posteriormente, cuando la SAE cuente con los recursos y las condiciones necesarias, podría analizarse la implementación de una herramienta más completa que integre los cinco módulos planteados en esta propuesta.

De esta manera, la investigación mantiene su alcance como una propuesta de mejora y, al mismo tiempo, plantea una alternativa que permitiría iniciar el proceso de transformación digital con herramientas de fácil acceso y menor inversión.

5 CAPITILO V. Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones

5.1 Conclusiones

Objetivo específico 1: El diagnóstico evidenció que el proceso de gestión de alojamiento corporativo de la Sociedad de Activos Especiales (SAE) presenta ineficiencias derivadas de la ejecución manual de las actividades, los tiempos prolongados de respuesta y las dificultades en la coordinación con los proveedores. Estos factores generan reprocesos, retrasos e insatisfacción, confirmando la necesidad de optimizar el proceso.

Objetivo específico 2. El análisis realizado permitió establecer que las herramientas de intermediación tecnológica, como las OTAs y los GDS, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de los procesos de reserva y legalización de los servicios de alojamiento, al facilitar la automatización de algunas actividades, centralizar la información y agilizar la comunicación con los proveedores, su utilización permitiría consultar y comparar tarifas y disponibilidad, reducir tareas manuales y mejorar el seguimiento de las reservas. En este sentido, los resultados respaldan la importancia de incorporar este tipo de herramientas dentro de la gestión de alojamiento corporativo de la SAE, como una alternativa para disminuir los tiempos de respuesta y los reprocesos identificados durante la investigación.

Objetivo específico 3. Con base en las necesidades identificadas, se propuso un modelo de gestión apoyado en herramientas digitales que responde a las oportunidades de mejora detectadas, proporcionando una alternativa para fortalecer la eficiencia, estandarizar el proceso y optimizar la gestión del alojamiento corporativo.

La propuesta contempla la organización de las solicitudes, aprobaciones, reservas, legalización y seguimiento de los servicios mediante una plataforma integrada, buscando reducir actividades manuales, mejorar la trazabilidad y facilitar el control de la información. Asimismo, el modelo permite consolidar datos sobre tarifas, volumen de reservas, costos y desempeño de los proveedores, elementos que pueden ser utilizados por la SAE para comparar alternativas y contar con mayor información al momento de negociar condiciones con los establecimientos de alojamiento. De esta manera, la propuesta contribuye a estandarizar el pro

Conclusión general: Esta investigación permitió identificar que el proceso de gestión de alojamiento corporativo en la SAE presenta algunas dificultades relacionadas con los tiempos de respuesta, el manejo de la información, el seguimiento de las reservas y la legalización de los servicios. A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y revisión del proceso, se pudo establecer que el uso de herramientas tecnológicas puede ayudar a organizar y agilizar estas actividades, disminuyendo tareas manuales y posibles reprocesos.

Por esta razón, se planteó un modelo de gestión que integra las diferentes etapas del proceso, desde la solicitud y aprobación hasta la reserva, legalización y seguimiento de los servicios. Además, la propuesta permite reunir información sobre tarifas, costos y comportamiento de los proveedores, lo cual puede servir como apoyo para la toma de decisiones y para establecer mejores condiciones de negociación con los hoteles. En este sentido, la propuesta representa una alternativa para mejorar la gestión del alojamiento corporativo de la SAE, haciendo el proceso más organizado, eficiente y fácil de controlar.

5.2 Limitaciones

El alcance de esta investigación se limitó al diagnóstico del proceso, el análisis de la intermediación tecnológica y el diseño de una propuesta de solución, sin contemplar el desarrollo, implementación ni validación de un software funcional. En consecuencia, la propuesta constituye una base para futuros proyectos de transformación digital dentro de la entidad.

5.3 Recomendaciones

Recomendaciones para la SAE

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que la Sociedad de Activos Especiales (SAE) avance de forma progresiva en la implementación de una plataforma digital para gestionar los servicios de alojamiento corporativo, comenzando con una prueba piloto que permita identificar posibles ajustes antes de aplicarla en toda la entidad, también sería conveniente fortalecer los acuerdos con hoteles que tengan una mayor participación en las reservas, buscando establecer tarifas y condiciones que respondan a las necesidades de la entidad y favorezcan una relación más organizada con los proveedores.

De igual manera, se recomienda integrar la gestión de las reservas con los procesos de aprobación, seguimiento y legalización, de manera que la información permanezca centralizada y se reduzcan las actividades que actualmente generan reprocesos, algo que resulta importante es establecer indicadores que permitan conocer periódicamente los tiempos de respuesta, el

cumplimiento de las reservas, la percepción de los funcionarios, el comportamiento de los proveedores y el uso del presupuesto destinado a los viajes.

Finalmente, se considera necesario capacitar tanto al personal encargado de la gestión de alojamiento como a los funcionarios que realizan viajes corporativos, con el propósito de facilitar el manejo de la herramienta y la adaptación a los nuevos procedimientos. De esta manera, la incorporación de la solución tecnológica podría realizarse de forma gradual y acorde con las necesidades identificadas durante la investigación.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Sé recomienda llevar la propuesta de solución tecnológica a una etapa de desarrollo y validación en un entorno real, de manera que sea posible observar su funcionamiento y determinar si realmente contribuye a mejorar los tiempos de respuesta, el control de las reservas, la legalización y la gestión con los proveedores. También sería conveniente realizar un análisis de viabilidad técnica, financiera y operativa que permita establecer los recursos necesarios, los costos de implementación y las condiciones que tendría que cumplir la SAE para poner en funcionamiento la propuesta. De igual manera, sería importante realizar estudios posteriores que permitan evaluar los resultados obtenidos después de su implementación y realizar los ajustes que sean necesarios de acuerdo con las necesidades de la entidad. Finalmente, la investigación podría ser tomada como referencia para desarrollar estudios similares en otras entidades públicas que presenten dificultades en la gestión de servicios de alojamiento, con el propósito de comparar resultados y determinar si el modelo puede adaptarse a diferentes contextos institucionales.

6 Bibliografía

Alzate, M. L. (S.F). *Repositorio Institucional UPTC*. Obtenido de ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y SU CLASIFICACIÓN : https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/74d319fb-eae0-4127-a2eb-5231d8356fdb/content

Avendaño Limache, A. Y. (2022). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN*. Obtenido de Ventajas y desventajas de la aplicación de OTA's en el sector turístico.Caso práctico: https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/aa930c5e-5fd3-44e8-b216-68172a229e82/content

Barreto, A. A. (2021). *Fundamentos de Revenue Management.* Obtenido de Fundamentos de revenue management aplicado al alojamiento turístico pyme: https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/169827/1/Fundamentos-revenue-management.pdf

Benítez, M. B. (2013). *Univerdidad Nacional de Comahue*. Obtenido de Contrato de Hospedaje. “Estudio comparativo entre norma y praxis en el campo de las relaciones turísticas en la ciudad de Neuquén”: https://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/18249/Benitez_contrato_hospedaje%20-%20rdi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cabanillas, G. R. (2024). *Universidad Pontificia Comillas*. Obtenido de Navegando el Horizonte Digital: Evolución Tecnológica en el Sector Hotelero:

https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/78859/TFG%20-%20Reyes%20Cabanillas%2C%20Guillermo.pdf?sequence=2

CAJAL, M. (2025). *MARKETING Y TURISMO DIGITAL*. Obtenido de EL FUTURO DE TU MARKETING TURÍSTICO ES INTELIGENTE : https://www.mabelcajal.com/otas-agencias-viajes-online/

Castro Prado, F. &. (2013). *Problemáticas financieras del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia que impiden su crecimiento y competitividad*. Obtenido de Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga: https://repository.unab.edu.co/items/beba0b8d-8399-405d-86ab-cee0fde1310e

Clara. (03 de 03 de 2026). *Clara*. Obtenido de Gestión de viajes corporativos: qué es y cómo optimizar su eficiencia: https://www.clara.com/es-co/blog/gestion-de-viajes-corporativos-que-es-y-como-optimizar-su-eficiencia#:~:text=los%20viajes%20corporativos-,1.,principales%20y%20sean%20m%C3%A1s%20productivos.

Congreso de Colombia. (2020). *Ley 2068 de 2020*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558

Congreso de Colombia. (2020, Art 3). *Ley 2068 de 2020*. Obtenido de Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Departamento Administrativo de la Función Pública.: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=172558

Congreso de la República. (1996). *Ley 300 de 1996*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634

Corficolombiana, LOPEZ, J., ROMERO , J. C., PARRA, L. D., GOMEZ, D. A., GONZALEZ , M. P., . . . PARDO, J. C. (3 de 5 de 2022). *SECTORES Y SOSTENIBILDAD.* Obtenido de PERSPECTIVA SECTORIAL: HOTELERÍA Y: https://investigaciones.corfi.com/documents/38211/0/Perspectiva%20Sectorial%20%20Hoteleria%20y%20turismo%20vf1.pdf/ca867ee2-4896-2b78-7d3d-97dc5a9ac185

Criollo, L. M. (2024). *Transformación del sector turístico*. Obtenido de TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO: IMPACTO DE LAS OTA's EN LA OPERATIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE VIAJE INTERNACIONALES Y DUALES: https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/15171/1/20687.pdf

Elphick, D. (2025). *SiteMinder*. Obtenido de ¿Qué es un Sistema de Distribución Global (GDS)?: https://www.siteminder.com/es/r/sistema-distribucion-global-gds-es-hotel/

Farfán, S. C. (2018). *Implementación de una herramienta de autogestión online para mejorar la eficiencia operacional del área corporativa en la empresa BCD Travel Lima 2017*. Obtenido de https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/08a7a941-aa54-4283-ad60-977f71f2fc03/content

García, S. (s.f). *ALTOUR.* Obtenido de Reconsiderar el retorno de la inversión: los viajes de negocios como motor de crecimiento, no como un costo:

https://altour.com/es/reconsiderar-el-retorno-de-la-inversion-los-viajes-de-negocios-como-motor-de-crecimiento-no-como-un-costo/

González, J. H. (2017). *CORE.* Obtenido de TURISMO DE NEGOCIOS:: https://fileserver-az.core.ac.uk/download/478826703.pdf

Google Academico. (2018). *Revisión Bibliográfica Actualizada sobre el Servicio Hotelero*. Obtenido de https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/283

Jaramillo, B. X. (2015). *UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO*. Obtenido de LOS SISTEMAS DE GESTION HOTELERA EN LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE PUNO 2015: https://repositorio.unap.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8bb20528-6d5a-4be8-bd9c-3971f7eb4d99/content

Mangas J. (Nov de 2021). *ESIC Business & Marketing School*. Obtenido de ¿Qué son las OTAs en el sector turismo?: https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-otas-turismo-hoteles

Martínez Montenegro & Baeza Leiva. (2016). *Actividad de intermediación turística: tipología y formas jurídicas organizativas en Cuba.* Obtenido de Justicia Juris, 12(2), 21–32: https://doi.org/10.15665/rj.v12i2.1008

Medina Romero, M. Á. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.* Obtenido de https://editorial.inudi.edu.pe/editorialinudi/es/catalog/book/118

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Política de Calidad Turística*. Obtenido de https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-calidad-turistica/politica-de-calidad-turistica/politica-de-calidad-turistica.pdf.aspx

Norabuena Aranda, C. A. (2019). *Implementación de un Pms para mejorar la gestión de empresas del sector hotelero. Universidad San Ignacio de Loyola.* . Obtenido de https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/7f170da2-9276-4e7e-89ec-031a2103b734

Olariaga, O. D. (2015). *Análisis de la aplicación de políticas públicas en el sector turismo*. Obtenido de El caso de Colombia. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (14), 106–121.: https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10292

Ortego, J. (2018). *Javier Ortego.* Obtenido de Esic University: https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-revenue-management

Osorio Ramírez, A. (2024). *Tim Travel: Agencia de viajes de turismo y representación deportiva. Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/27080

Paraskevas, A. P. (2022). *Duty of care for business travel: How do employers assess and manage business travel risk? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(12), 4438–4457.* Obtenido de https://www.emerald.com/ijchm/article-

abstract/34/12/4438/161272/Duty-of-care-for-business-travel-how-do-employers?redirectedFrom=fulltext

Pierrend Hernández, S. D. (2012). *Aplicación de los sistemas globales de distribución – GDS, para la venta de servicios turísticos en las agencias de viajes*. Obtenido de Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c168c58a-ddd3-4de1-a515-908ecf3174ca/content

Presidencia de la República de Colombia. (27 de 3 de 1971). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Decreto 410 de 1971: Por el cual se expide el Código de Comercio. Departamento Administrativo de la Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102

Presidencia de la República de Colombia. (30 de 7 de 2013, arts. 1 y 4). *Decreto 1591 de 2013: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Consultivo de la Industria Turística. Departamento Administrativo de la Función Pública.* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=65486

Presidencia de la República de Colombia. (21 de 5 de 2014, arts. 2 y 6). *Decreto 945 de 2014*. Obtenido de Por el cual se reglamenta la conformación y el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad Turística y los Comités Departamentales de Seguridad Turística de que trata el artículo 11 de la Ley 1558 de 2012. Departamento Administrativo de la Función Pú: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66334

Presidencia de la República de Colombia. (26 de 5 de 2015). *Decreto 1074 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608

SAP Concur. (11 de 07 de 2023). ¿Qué es el Duty of Care y cuál es su importancia? Mexico.

School, E. B. (2025). *¿Qué es una RFP (request for proposal) o solicitud de propuesta?* Obtenido de ESIC Business & Marketing. School: https://www.esic.edu/rethink/business/que-es-rfp-c

Sheivachman, A. (17 de Febrero de 2023). *¿Qué es una OBT (Herramienta de Reservas Online)?* Obtenido de https://www.spotnana.com/blog/what-is-an-obt-online-booking-tool/?utm_source=chatgpt.com

Sociedad de Activos Especiales S.A.S. ((s.f.)). *Sociedad de Activos Especiales*. Obtenido de Quienes Somos: https://www.saesas.gov.co/

Tobón, J. E. (2025). *Manual de Marketing Turístico*. Obtenido de Tema 8 Distribución e Intermediación Turística: https://www.researchgate.net/publication/352159421_TEMA_8_DISTRIBUCION_E_INTERMEDIACION_TURISTICA

Travel, G. B. (2025). *¿Qué es una empresa de gestión de viajes (TMC)?* Obtenido de https://www.amexglobalbusinesstravel.com/es/blog/que-es-empresa-gestion-viajes-tmc/

University of Delaware. (2018). *Travel and business hosting policy.* Obtenido de https://sites.udel.edu/policies/policies/travel-and-business-hosting-policy/

Anexos/ Apéndices

Anexo A: Cuestionario Encuesta aplicada

Viajes Corporativos SAE

En cumplimiento de lo dispuesto en la **Ley 1581 de 2012**, el **Decreto 1377 de 2013**, el **Decreto 1074 de 2015** y las demás normas que regulan la protección de datos personales en Colombia. Usted ha sido invitado(a) a participar en una investigación académica cuyo propósito es analizar la gestión actual del alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE). Por lo cual se informa que los datos suministrados mediante la presente encuesta serán recolectados, almacenados, utilizados y tratados **únicamente con fines académicos e investigativos.** Por lo tanto la información suministrada será tratada de manera estrictamente anónima y confidencial.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1. ¿ La confirmación de su reserva hotelera se realiza en un tiempo adecuado? *

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ Nunca
   - ◯ Rara vez
   - ◯ Algunas Veces
   - ◯ Casi siempre
   - ◯ Siempre

2. 2. ¿Generalmente recibe información de su alojamiento antes de iniciar el desplazamiento? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas Veces
- Casi siempre
- Siempre

3. 3. ¿El proceso actual de reserva le permite responder oportunamente a cambios de última hora? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

4. 4. ¿Considera que se generan demoras en la gestión de las reserva afectando el cumplimiento de la comisión de servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas Veces
- Casi siempre
- Siempre

5. 5. ¿Los tiempos requeridos para gestionar la reserva afectan la comisión del servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas Veces
- Casi siempre
- Siempre

6. 6. ¿Durante su viaje corporativo ha encontrado inconvenientes en el check-in por falta de información? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas Veces
- Casi siempre
- Siempre

7. 7. ¿La información suministrada sobre el hotel (dirección, tarifas o servicios) suele ser correcta? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas Veces
- Casi siempre
- Siempre

8. 8. ¿Durante su estadia los procesos administrativos entre SAE y hotel se desarrollan sin inconvenientes? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

9. 9. ¿Está satisfecho con el proceso actual de gestión de alojamiento utilizado por la SAE? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

10. 10. ¿Considera que una plataforma tecnológica para gestionar las reservas mejoraría la eficiencia del proceso? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. 11. ¿Cree que la implementación de una herramienta digital reduciría errores y tiempos administrativos? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. 12. ¿Considera que la modernización del proceso fortalecería la relación SAE y los hoteles proveedores? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. 13 ¿Considera que una plataforma tecnológica para gestionar las reservas, mejoraría la eficiencia del proceso? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas Veces
- Casi siempre
- Siempre

Anexo B: Entrevista Aplicada

Instrumento Cualitativo

Pregunta 1. Fase de Cotización

¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de búsqueda, cotización y selección de hoteles para los viajes corporativos de la SAE y cuáles considera que son las principales dificultades durante esta etapa?

Pregunta 2. Cuellos de Botella

Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales cuellos de botella que generan demoras en la aprobación, confirmación o gestión de las reservas hoteleras?

Pregunta 3. Trabas con Proveedores

¿Qué dificultades se presentan con los hoteles o prestadores de servicios turísticos durante el proceso de negociación, confirmación de reservas, facturación o comunicación?

Pregunta 4. Legalización y No Show

¿Qué impacto tienen en la operación situaciones como las demoras en la legalización de los servicios, la entrega de facturas o los casos de "No Show", ¿y cómo son gestionadas actualmente?

Pregunta 5. Intermediación Tecnológica

¿Considera que la implementación de una plataforma tecnológica (OTA, GDS o una herramienta de gestión de viajes corporativos) mejoraría el proceso de reservas? ¿Por qué?

Pregunta 6. Oportunidades de Mejora

¿Qué acciones o cambios considera prioritarios para optimizar el proceso de gestión de alojamiento corporativo y fortalecer la relación con los hoteles proveedores?

Anexo C: Formato de Validación por Juicio de Expertos

Formato de validación de instrumentos por juicio de experto

Título de la investigación:

Diseño de un modelo de gestión basado en herramientas de intermediación tecnológica para optimizar el proceso de alojamiento corporativo en la Sociedad de Activos Especiales (SAE).

Instrumento evaluado:

☐ Encuesta

☐ Entrevista semiestructurada

Nombre del experto: _____

Formación académica: _____

Cargo: _____

Institución: _____

Fecha de evaluación: ____ / ____ / _____

Criterios de evaluación

Criterio	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones
Coherencia con los objetivos de la investigación	☐	☐	☐	
Pertinencia de las preguntas	☐	☐	☐	
Claridad en la redacción	☐	☐	☐	
Organización y secuencia del instrumento	☐	☐	☐	

Criterio	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones
Suficiencia para recolectar la información requerida	☐	☐	☐	

Concepto del experto

_____

_____

_____

Recomendaciones

_____

_____

Concepto final

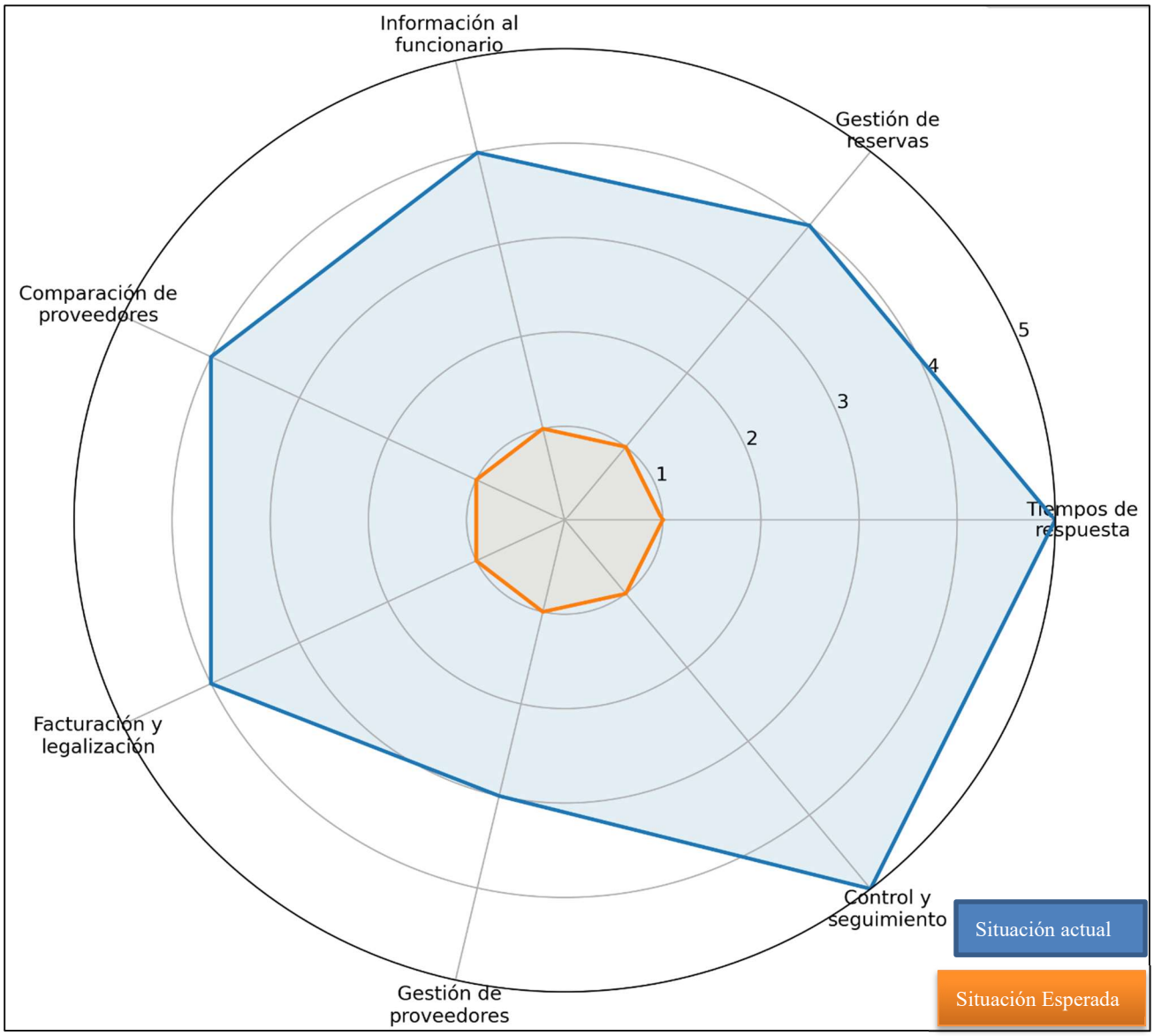
☐ Aprobado sin modificaciones.

☐ Aprobado con ajustes.

☐ Requiere modificaciones antes de su aplicación.

Firma del experto: _____

Anexo D: Estrella de brechas del proceso de gestión de alojamiento corporativo en la SAE



Elaboración con datos obtenidos en la Matriz Gap, creación apoyada en la IA