

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL HOTEL DE TURISMO
GUADALAJARA DE BUGA
(2015-2020).

FERNANDO FORERO SERNA
LUIS CARLOS VEGA SAAVEDRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2014

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL HOTEL DE TURISMO
GUADALAJARA DE BUGA
2015-2020

FERNANDO AUGUSTO FORERO SERNA
LUIS CARLOS VEGA SAAVEDRA

Trabajo de investigación, para optar el título de Maestría en Administración.

Asesor:
Benjamín Betancourt Guerrero

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2014

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 26 Noviembre de 2014

DEDICATORIAS:

A Paulo Emilio e Inés; por la herencia bendita que me dejaron.

A mis hijos Catalina, Isabela, Juan Fernando; por retar mis sueños y permitirme honrar a Padre y Madre.

A María Isabel; porque siempre está ahí, apoyándome con sacrificio.

Fernando Augusto Forero Serna

A los que no están presente, Dios Todopoderoso y a mi Papá, Alfonso Vega, quienes guían cada uno de mis pasos, día a día, y son mi fuente de Fe y Esperanza.

A Melida, mi querida y admirada madre, a quien debo todo, mi existencia, mis anhelos y mis ilusiones.

A mis Hermanos quienes siempre han estado ahí, apoyándome en cada una de mis metas.

Luis Carlos Vega Saavedra

AGRADECIMIENTOS

Los Autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración, San Fernando Cali, por el privilegio de pertenecer a ella; a su excelente equipo humano, por permitirnos esta grata experiencia y dar el aporte buscado a nuestra vida profesional.

Al profesor Benjamín Betancourt Guerrero nuestro incansable asesor, por estar siempre dispuesto y darnos las mejores luces con sus asesorías y recomendaciones, para ir estableciendo las pautas de solución en la elaboración del trabajo.

Al Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, a su Junta Directiva, particularmente al Gerente General Alberto Díaz Acosta, por la colaboración prestada y por facilitar la información pertinente para el desarrollo del Trabajo de Grado.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN.....	18
1. ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA	19
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3. OBJETIVO GENERAL.....	21
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. METODOLOGÍA.....	24
6. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	26
6.1. ESTADO DEL ARTE.....	26
6.1.1. Plan de Desarrollo Municipal de Guadalajara de Buga para el período 2012 – 2015 “Buga para vivir mejor”.....	26
6.1.2. Actualización estudio de viabilidad y estimaciones financieras prospectivas para un Hotel en la ciudad de Bariloche, provincia Rio Negro, Argentina.....	27
6.1.3. Análisis de la situación actual y prospectiva del Sector Turístico en Carballo y su área de influencia.....	28
6.1.4. Estudio de prospectiva para la industria de la Hotelería.....	29
6.1.5. Plan de direccionamiento estratégico para el Hotel de turismo Guadalajara S.A período 2012-2020.....	30
6.1.6. Estudio de Prospectiva del Sector Turismo Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas.....	31
6.2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	32
6.2.1. Escuelas del pensamiento Estratégico.....	32
6.2.2. De la Anticipación a la Acción.....	34
6.2.3. Modelo de Estrategia.....	35
6.2.4. Modelo de Prospectiva.....	37
6.2.5. Evolución del concepto de estrategia.....	40
6.2.6. Escuelas de los Estudios de Futuro.....	41
6.2.6.1. Planeación estratégica por escenarios.....	42

7. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DEL HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA DE BUGA	44
8. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	45
8.1. ENTORNO GEOFÍSICO	45
8.2. ENTORNO INTERNACIONAL	48
8.3. ENTORNO CULTURAL	50
8.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	52
8.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO	54
8.6. ENTORNO ECONÓMICO	55
8.7. ENTORNO SOCIAL.....	61
8.8. ENTORNO AMBIENTAL.....	68
8.9. ENTORNO POLÍTICO.....	71
8.10. ENTORNO JURÍDICO.....	74
8.11. MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO.	76
8.12. EL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA, VALLE DEL CAUCA Y BUGA	83
9. EL DIAMANTE COMPETITIVO DE LA HOTELERÍA DEL VALLE DEL CAUCA Y BUGA.....	90
9.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES BÁSICOS Y AVANZADOS.....	90
9.1.1 Infraestructura Hotelera.....	90
9.1.2 Capital Humano en el sector de la Hotelería	91
9.1.3 Recursos de Capital.....	94
9.2 DEMANDA INTERNA DE HOTELERÍA EN EL VALLE DEL CAUCA Y BUGA ...	97
9.2.1 Encuesta de Gasto en Turismo Interno -EGIT- 2012 – 2013.....	97
9.2.2 Datos de Colombia Travel	98
9.3 SECTORES CONEXOS DE APOYO Y CADENAS PRODUCTIVAS DE LA HOTELERÍA EN GUADALAJARA DE BUGA.....	98
9.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR HOTELERO EN GUADALAJARA DE BUGA	100
9.4.1 Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje en Guadalajara de Buga ...	100
9.4.2 Segmento, estrategias y precios.....	101
9.4.3 Nuevos competidores en el sector	103
9.4.4 Mercado objetivo o Target	103
9.5 PAPEL DEL GOBIERNO	107

9.5.1	Promoción del turismo.....	107
9.5.2	Visión de competitividad del Valle del Cauca y Buga.....	108
10.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR.....	111
10.1	LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	111
10.1.1	Número de competidores.....	111
10.1.2	Diversidad de competidores	111
10.1.3	Incrementos de capacidad.....	112
10.1.4	Capacidad de diferenciación del producto	112
10.1.5	Importancia para la empresa.....	113
10.1.6	Rentabilidad del sector.....	113
10.2	BARRERAS DE SALIDA.....	114
10.2.1	Especialización de los Activos	114
10.2.2	Costo de Salida	114
10.2.3	Interrelación estratégica.....	115
10.2.4	Barreras Emocionales	115
10.2.5	Restricciones sociales y de gobierno.....	115
10.3	EL INGRESO DE NUEVAS EMPRESAS AL SECTOR.....	116
10.3.1	Economías a Escala	116
10.3.2	Diferenciación del Producto.....	116
10.3.3	Costos de cambio para el comprador.....	117
10.3.4	Acceso a canales de distribución	117
10.3.5	Necesidades de Capital	117
10.3.6	Acceso a tecnologías de punta.....	118
10.3.7	Protección gubernamental.....	118
10.3.8	Efecto curva de Experiencia.....	118
10.3.9	Reacción esperada.....	119
10.4	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	119
10.4.1	Número de proveedores importantes.....	119
10.4.2	Importancia del sector para los proveedores.....	119
10.4.3	Costo Cambio de los productos del proveedor.....	119
10.4.4	Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.....	120
10.4.5	Rentabilidad del proveedor:.....	120

10.5	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	120
10.5.1	Número de Compradores Importantes	120
10.5.2	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	120
10.5.3	Rentabilidad del comprador.....	121
10.6	LA AMENAZA DE SUSTITUCIÓN	121
10.6.1	Productos sustitutos.....	121
10.6.2	Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	121
10.6.3	Rentabilidad agresiva del producto sustituto	121
11.	ESTUDIO DE BENCHMARKING	124
11.1	HOTEL DANN MONASTERIO POPAYÁN	125
11.1.1	Descripción.....	125
11.1.2	Ubicación	125
11.1.3	Servicios	125
11.1.4	Espacios y capacidades.....	126
11.1.5	Generalidades.....	127
11.2	HOTEL ESTACIÓN BUENAVENTURA.....	127
11.2.1	Descripción.....	127
11.2.2	Ubicación	127
11.2.3	Servicios	128
11.2.4	Espacios y capacidades.....	128
11.2.5	Generalidades.....	129
11.3	HOTEL CUÉLLAR'S SAN JUAN DE PASTO.....	129
11.3.1	Descripción.....	129
11.3.2	Ubicación	129
11.3.3	Servicios	129
11.3.4	Espacios y capacidades.....	130
11.3.5	Generalidades.	130
11.4	COSMOS XPRESS HOTEL	131
11.4.1	Descripción.....	131
11.4.2	Ubicación	131
11.4.3	Servicios	132
11.4.4	Espacios y capacidades.....	132

11.5	HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA.....	132
11.5.1	Descripción.....	133
11.5.2	Ubicación	133
11.5.3	Servicios	133
11.5.4	Espacios y capacidades.....	134
11.5.5	Generalidades.....	134
11.6	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	134
11.6.1	Calidad del alojamiento	135
11.6.2	Infraestructura física y arquitectura	135
11.6.3	Portafolio de productos y Servicios	135
11.6.4	Oferta gastronómica	136
11.6.5	Ubicación	136
11.6.6	Zona de parqueo	137
11.6.7	Precios y Tarifas Competitivas.....	137
11.6.8	Reconocimiento de la marca	137
11.6.9	Número de Camas por Trabajador.....	137
11.6.10	Tecnología y sistemas de información y comunicación.....	138
11.6.11	Sitios de interés	138
11.6.12	Encadenamiento Productivo.....	138
11.7	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC.	139
11.8	RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO	140
11.9	RECOMENDACIONES AL HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA.	146
12.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DEL HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA	148
12.1	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	148
12.1.1	Planeación.....	148
12.1.2	Organización.....	149
12.1.3	Dirección.....	151
12.1.4	Evaluación y Control.....	152
12.1.5	Resumen de oportunidades y fortalezas del proceso Administrativo.	153
12.2	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	153
12.2.1	Resumen de oportunidades y fortalezas de la cultura organizacional.	154

12.3	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA Y COMERCIAL	154
12.3.1	Gestión y situación contable y financiera.	154
12.3.2	Gestión y Situación Comercial.	163
12.3.3	Resumen de oportunidades y Fortalezas gestión contable, financiera y comercial.	168
12.4	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS PRODUCTOS Y DE SUMINISTRO.	169
12.4.1	Gestión y situación de los productos.	169
12.4.2	Gestión de suministros.	173
12.4.3	Estacionalidad de la demanda.	173
12.4.4	Resumen de oportunidades y Fortalezas productos y suministros.	174
12.5	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, SISTEMA DE INFORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	175
12.5.1	Gestión de la función de investigación y desarrollo.	175
12.5.2	Gestión de los sistemas de información.	175
12.5.3	Gestión de Recursos Humanos.	176
12.5.4	Resumen de oportunidades y fortalezas de la gestión de investigación y desarrollo.	179
12.6	PRINCIPALES DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL ANÁLISIS INTERNO.	180
12.6.1	Debilidades.	180
12.6.2	Fortalezas.	181
13.	ANÁLISIS DOFA	182
13.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - E.F.E	182
13.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - E.F.I	183
13.3	LISTADO DOFA.	184
13.4	MATRIZ DOFA	185
14.	ESCENARIOS DE FUTURO	188
14.1	SISTEMA DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS.	188
14.2	ESTABLECIMIENTO DE LOS FACTORES DECISORIOS CLAVES.	189
14.2.1	Variables internas.	189
14.2.2	Variables Externas.	191
14.2.2.1	Definición de las variables Externas.	192
14.3	CLASIFICACIÓN POR IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	201
14.3.1	Gráfica de importancia y gobernabilidad.	203

14.3.2	Las 3 E Clasificación.	204
14.4	COMPETIDORES Y CLIENTES.....	205
14.4.1	Análisis de Competidores y clientes.	205
14.4.2	Referencias competitivas	205
14.5	LÓGICA DE LOS ESCENARIOS	208
14.5.1	Análisis morfológico (las formas posibles del futuro).	208
14.5.2	Factores generadores de cambio.	210
14.6	IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS	211
15.	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA.....	213
16.	CONCLUSIONES.....	220
17.	RECOMENDACIONES	221
	BIBLIOGRAFÍA.....	222

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diferencias principales entre las tres generaciones de prospectiva.....	41
Tabla 2. Entorno Geofísico	48
Tabla 3. Entorno Internacional.	49
Tabla 4. Entorno Cultural	51
Tabla 5. Entorno Tecnológico.	53
Tabla 6. Entorno Demográfico.	54
Tabla 7: Cantidad de Empleo por municipio.	58
Tabla 8. Entorno Económico.....	60
Tabla 9. Entorno Social.....	67
Tabla 10. Entorno Ambiental.....	70
Tabla 11. Entorno Político.....	73
Tabla 12. Entorno Jurídico.....	75
Tabla 13. Matriz integrada del entorno	76
Tabla 14. Departamentos con crecimiento Anual	84
Tabla 15. Número de Hoteles Afiliados a COTELCO Valle.	85
Tabla 16. Análisis de la situación laboral / vinculación 2013 y tasa de cotizantes por nivel de formación en el valle del cauca.	94
Tabla 17. Análisis de la situación laboral / vinculación 2013 y tasa de cotizantes por nivel de formación en Guadalajara de Buga.	94
Tabla 18. Tipos de Sociedades en Colombia	95
Tabla 19. Resumen Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje registrados en la cámara de Comercio de Buga.....	100
Tabla 20. Análisis de tarifas de los principales Hoteles en Buga.....	102
Tabla 21. Tipos De Alojamiento – Hospedaje	111
Tabla 22. Indicadores de Rendimiento del sector Hotelero en Colombia.	113
Tabla 23. Análisis de la estructura del sector.....	122
Tabla 24. Matriz Del Perfil Competitivo MPC	139
Tabla 25. Proceso: Administrativo oportunidades y fortalezas.....	153
Tabla 26. Proceso: Cultura organizacional oportunidades y fortalezas.	154
Tabla 27. Balance General Comparativo 2010 – 2011 - 2012	155
Tabla 28. Estado de Resultados.	157
Tabla 29. Indicadores de Rentabilidad Hotel de Turismo Guadalajara	159
Tabla 30. Indicadores de Solvencia Hotel de Turismo Guadalajara	159
Tabla 31. Indicadores de liquidez Hotel de Turismo Guadalajara.....	159
Tabla 32. Indicadores Operacionales Hotel de Turismo Guadalajara.....	160
Tabla 33. Indicadores de Endeudamiento Hotel de Turismo Guadalajara	160

Tabla 34. Indicadores de Endeudamiento Hotel de Turismo Guadalajara con sector	161
Tabla 35. Indicadores de Solvencia Hotel de Turismo Guadalajara con sector ...	161
Tabla 36. Indicadores de liquidez Hotel de Turismo Guadalajara con sector	162
Tabla 37. Indicadores operacionales Hotel de Turismo Guadalajara con sector .	162
Tabla 38 Indicadores de Endeudamiento Hotel de Turismo Guadalajara con sector	162
Tabla 39. Servicios del Hotel de Turismo Guadalajara	165
Tabla 40 Proceso: Situación contable, financiera y comercial oportunidades y Fortalezas	168
Tabla 41 Resumen número de: empleados, habitación y camas.....	171
Tabla 42. Proceso: Productos y Suministros de oportunidades y Fortalezas	174
Tabla 43 Análisis de número de: empleados, habitación y camas vs muestra de Hoteles similares.....	178
Tabla 44. Proceso: Investigación, desarrollo y recursos Humanos oportunidades y fortalezas	179
Tabla 45. Matriz de evaluación de factores externos.....	182
Tabla 46. Matriz de evaluación de factores internos.....	183
Tabla 47 Listado DOFA	184
Tabla 48. Matriz DOFA	185
Tabla 49 Definición de las variables internas.....	189
Tabla 50. Definición de las variables externas.....	191
Tabla 51 Definición de las variables Externas	192
Tabla 52. Calificación gobernabilidad	201
Tabla 53. Calificación Importancia	201
Tabla 54. Clasificación por importancia y gobernabilidad	201
Tabla 55. Emulación de las ventajas.	204
Tabla 56. Análisis de Competidores y clientes.....	205
Tabla 57. Referencias competitivas.....	206
Tabla 58. Lógicas de escenarios.	208
Tabla 59. Factores generadores de Cambio y resistencia al cambio.....	210
Tabla 60. Implicaciones Estratégicas.....	211

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfico 1. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2007-2013	58
Gráfico 2. Valor Agregado por actividades Economicas Zona centro – sur.	59
Gráfico 3. Participacion en las ventas por actividades economica Zona centro sur 2012.	60
Gráfico 4. Necesidades Básicas insatisfechas por municipio Censo 2005	63
Gráfico 5. Nivel educativo	64
Gráfico 6. Tipo de Vivienda.....	65
Gráfico 7. Servicios públicos.....	66
Gráfico 8. Promedio de personas por hogar	66
Gráfico 9. Distribución de la población según lugar de nacimiento.....	67
Gráfico 10. Áreas aprobadas con destino Hotel primer bimestre 2014.....	83
Gráfico 11. Nuevos Hoteles y nuevas habitaciones en Colombia 2004-2014.....	84
Gráfico 12. Ocupación Hotelera (%) por departamentos ene –nov 2012/2013.....	85
Gráfico 13. Estructura PIB por Sectores.	86
Gráfico 14. Educación de postgrados y educación continuada de formación turística y Hotelera ofertada en Colombia.....	91
Gráfico 15. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje registrados en la cámara de comercio de Buga.	101
Gráfico 16. Principales motivos de viaje por ciudades de origen.....	104
Gráfico 17. Principal Medio de transporte utilizado en el último viaje.	105
Gráfico 18. Propuesta de Estructura de la CRC del Valle del Cauca.....	109
Gráfico 19. Inversión en Hotelería 2002-2010 (millones USD)	113
Gráfico 20. Radar de Valor Hotel Monasterio de Popayán	140
Gráfico 21. Radar de Valor Sopesado Hotel Monasterio de Popayán	140
Gráfico 22. Radar de Valor Hotel Estacion de Buanaventura	141
Gráfico 23. Radar de valor sopesado Hotel Estacion de Buanaventura	141
Gráfico 24. Radar de valor Hotel Cuéllar´s San Juan de Pasto.	142
Gráfico 25. Radar de valor sopesado Hotel Cuéllar´s San Juan de Pasto.....	142
Gráfico 26. Radar de valor Hotel Cosmos Xpress Cali.	143
Gráfico 27. Radar de valor sopesado Hotel Cosmos Xpress Cali.....	143
Gráfico 28. Radar de valor Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.	144
Gráfico 29. Radar de valor sopesado Hotel de Turismo Guadalajara de Buga. ..	144
Gráfico 30. Comparación radares de valor Hoteles.	145
Gráfico 31. Comparación radares de valor sopesado Hoteles.....	145
Gráfico 32. Esquema de servicios del Hotel de Turismo Guadalajara.	164
Gráfico 33. Ingresos, ocupación, alimentos y bebidas.....	168

Gráfico 34: Proceso logístico de producción o servicio.....	169
Gráfico 35. Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por mes 2006-2012	174
Gráfico 36. Organigrama del Hotel de Turismo Guadalajara	177
Gráfico 37. Importancia y gobernabilidad.	203

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso Estratégico.....	35
Figura 2. Procedimiento para el desarrollo de un plan prospectivo - Estratégico ..	37
Figura 3. Mapeo del micro-clúster de turismo y negocios	99
Figura 4. Comportamiento por departamento	106
Figura 5. Diamante competitivo de sector de la Hotelería en Guadalajara de Buga y su área de Influencia.....	110
Figura 6. Competencias distintivas del Hotel de Turismo Guadalajara.....	188

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo se realizó con el fin desarrollar el Plan prospectivo estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga (2015-2020), teniendo en cuenta escenarios posibles y una serie de variables claves las cuales afectan directamente al Hotel hoy o en su futuro (horizonte de prospectivo). Así mismo, éste análisis pretende ofrecer un panorama más claro para la empresa con el fin de que sus directivas puedan desarrollar e implementar estrategias oportunas y eficaces, facilitando la toma de decisiones a partir de una considerable reducción de la incertidumbre, contribuyendo a un desarrollo sostenible y al cumplimiento de la misión.

Para realizar el plan prospectivo estratégico fue necesario emplear una serie de herramientas y metodologías desarrolladas para este fin. El caso se enfoca desde la metodología de Peter Schwartz. Por otro lado, cuenta con la participación de especialistas y conocedores del Hotel, del tema de la Hotelería y del turismo en general, tanto vinculados a la empresa como externos con el fin de dar direccionamiento correcto al análisis, información confiable y actualizada del mismo.

Se consideró el desarrollo del trabajo en tres fases principales: la primera aborda los elementos teóricos iniciales como identificación y análisis de variables, estrategias, metodologías, análisis de escenarios; la segunda corresponde al trabajo de campo y la tercera a formulación del plan.

En concordancia con lo anterior, los objetivos específicos se orientan al diagnóstico del entorno, análisis interno, análisis del sector, estudio de referencia, diseño de los posibles escenarios, diseño escenario apuesta y por último, señalan los lineamientos estratégicos necesarios para alcanzar el escenario elegido. Con esto se culmina el estudio de prospectiva del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.

El estado del arte contempla algunos estudios de prospectiva realizados en el sector Hotelero y turístico tanto para Colombia como para otros países; también se consideró el plan de direccionamiento del Hotel Guadalajara 2012-2020 y el plan de desarrollo de Guadalajara de Buga periodo 2012-2015.

Los autores más relevantes que este estudio consideró como referentes técnicos y conceptuales, son los siguientes: Benjamín Betancourt, Ronda Pupo, Javier Medina Vásquez, Peter Schwartz, Michael Porter, Gerry Jhonson, entre otros, abordando la evolución y el concepto de estrategia, escuelas de prospectiva, planificación estratégica por escenarios, Escuelas del pensamiento Estratégico, Modelo de Estrategia y Modelo de Prospectiva.

1. ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA

El Hotel de Turismo Guadalajara es propiedad de la sociedad de economía mixta del mismo nombre, cuyos principales accionistas son: El departamento del Valle del Cauca, el Ingenio Pichichi S.A. y el Municipio de Buga (Administración Hotel Guadalajara, 2013).

El Hotel Guadalajara de Buga fue constituido el 15 de noviembre de 1945 en la Notaria Primera del Círculo de Buga (Escritura Pública N° 2068 de constitución, 1945). Por iniciativa de un grupo de laboriosos Bugueños que consideraron oportuno y necesario regalar a la ciudad señora un sitio de descanso adecuado a las necesidades de propios y extraños, para garantizar que en su paso por la ciudad señora pudieran recibir un poco de lo que esta ofrece, de tal manera que los grupos religiosos, de turismo o las empresas al llegar se sintieran también como en su casa. Todo esto se dio gracias a que la Basílica menor del Señor de los Milagros trajo para Buga un despertar turístico de tipo religioso, poniendo en evidencia la necesidad de establecer en la ciudad un Hotel de primera categoría, para atender la demanda que se veía venir. Toma fuerza entonces la iniciativa de construir el Hotel Guadalajara, el cual debería ser el llamado a cubrir esta necesidad (Boletín de divulgación de la Academia de historia Leonardo Tascón, 2005).

Desde esa época el Hotel ha ejercido el liderazgo en Buga, siendo el primero en la ciudad y uno de los más representativos en la región, para continuar en esta senda la innovación tendrá que estar al orden del día en todos los proyectos y planes que realice el Hotel (Porter, 1996). La actualidad del entorno social, económico y político, hace necesario que se desarrollen diversas actividades que permitan ser más competitivos frente a los cambios que se avecinan. En esto Buga no es excepción, junto con la globalización y la firma de nuevos tratados como el TLC, Colombia y el Valle del Cauca tendrá que atender con infraestructura desarrollada y acorde con la demanda toda una serie de movimientos derivados de los negocios (Proexport Colombia, 2012). El desarrollo de vías en el país y en particular en el Valle del Cauca se ha dado, permitiendo cruzar el departamento en poco tiempo, acercando así las demás regiones; también se encuentran proyectos destacados en desarrollo como la vía doble calzada Bogotá- Buga- Buenaventura, que favorecerá el transporte en general y la logística necesaria de las empresas (Departamento Nacional de Planeación, 2006). Considerando lo anterior es conveniente realizar estudios que permitan establecer demandas futuras en la ciudad de Buga y de tal manera considerar cual será la oferta oportuna y necesaria para garantizar la rentabilidad adecuada, el crecimiento acorde y la continuidad del liderazgo en el mercado para el Hotel Guadalajara.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta los cambios que se esperan para Colombia, el Departamento del Valle y en especial en la ciudad de Guadalajara de Buga, es imperativo estudiar a conciencia el impacto que pueden tener éstos sobre el Hotel de Turismo Guadalajara. El medio para lograrlo es identificar los posibles escenarios y desarrollar un Plan Prospectivo y estratégico que concilie objetivos acordes para el logro del escenario deseado, en este sentido, se busca anticipar el futuro y aprovechar el cambio socio cultural y económico de los próximos años. Este estudio permitirá fortalecer la estructura organizacional y poner a consideración de la organización estrategias para enfrentar los nuevos retos y cambios en el corto plazo con visión de futuro, (2015-2020).

Estudios de prospectiva del sector Hotelero desarrollados por (COTELCO, 2011) señalan las principales tendencias del mercado Hotelero en Colombia. No obstante, es necesario para el Hotel de Turismo Guadalajara enfocar su estrategia sobre un Plan Prospectivo específico, que le permita estar listo y con sistemas operativos asegurados para enfrentar exitosamente los nuevos retos de la competencia y los cambios próximos a llegar. “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción” (Godet, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 2000, pág. 2).

Teniendo en cuenta los antecedentes y con el fin de buscar nuevas alternativas de crecimiento, se planteó el problema de investigación:

¿Es posible formular un plan prospectivo estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta escenarios de futuro?

Preguntas complementarias.

¿Cuáles serían las variables claves actuales y potenciales en el Hotel de Turismo Guadalajara?

¿Qué actores sociales intervienen y/o van a intervenir en el futuro del Hotel de Turismo Guadalajara, a través de dichas variables?

¿Cuáles serían los posibles escenarios en que se encontraría el Hotel de Turismo Guadalajara, en los próximos seis años para escoger el más conveniente?

¿Cuáles estrategias y proyectos serían necesarios para alcanzar el escenario elegido?

3. OBJETIVO GENERAL

- Formular un plan prospectivo estratégico para el Hotel de Turismo Guadalajara teniendo en cuenta escenarios de futuro (2015-2020), facilitando a la organización el logro de sus objetivos.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar el entorno mediante el análisis del macroambiente, con el fin de identificar oportunidades y amenazas determinantes en el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.
- Realizar el análisis interno de funciones y procesos con el fin de determinar fortalezas y debilidades en el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.
- Analizar el sector turístico identificando los factores claves que incidan en el desempeño del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, mediante la matriz IGO.
- Hacer un estudio de referencia que permita establecer comparaciones con las mejores prácticas.
- Diseñar los posibles escenarios en los que se encontraría el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga para los próximos 6 años, mediante el método de escenarios.
- Seleccionar el escenario apuesta que se adapte a las expectativas del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga para los próximos 6 años, mediante el método de escenarios.
- Formular los lineamientos estratégicos que debe seguir el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga para el cumplimiento de sus objetivos, según el escenario apuesta.

4. JUSTIFICACIÓN

Buga es reconocida por la “convergencia de las principales vías terrestres que cruzan el occidente del país” (Alcaldía de Guadalajara de Buga - Valle, 2013), sede de la basílica del señor de los milagros, visitada anualmente por cientos de miles de peregrinos, también conocida por ser patrimonio cultural y religioso de la nación, estratégica para atender la visita de turistas y personas de negocios a lo largo del año (El tiempo, 2013)

El Hotel de Turismo Guadalajara de Buga ha sido tímido en aprovechar el mercado y se ha confiado principalmente de su imponente arquitectura que lo hace diferente en la zona, sin arriesgar más allá de lo que la demanda y el gusto de los consumidores requiere; por ese motivo, el Hotel no ha sido propositivo a la hora de innovar y de generar estrategias que permitan atraer nuevos canales de mercado, no ha diversificado su oferta, ni ha aprovechado la zona geográfica en la cual se encuentra y que podría ser otro importante nicho de mercado como en los segmentos: ecoturismo, corporativo, más del religioso o de descanso.

Por lo anterior se debe emprender el estudio de un Plan Prospectivo Estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, que permita identificar demandas futuras, determinando las nuevas exigencias de la demanda, oportunidades de innovación y nuevas áreas o segmentos de mercado a considerar, teniendo en cuenta cual es la oferta oportuna y necesaria para garantizar la rentabilidad adecuada, el crecimiento sostenible, la continuidad del liderazgo en el mercado local del Hotel Turismo Guadalajara y así generar valor a vinculados, clientes, accionistas y comunidad en general. El fin último del estudio es que los hallazgos puedan ser utilizados para la formulación de estrategias y ofrecer un panorama más claro para la empresa con el fin de que sus directivas puedan desarrollar e implementar de manera oportuna, eficaz y eficientemente estas, facilitando así, la toma de decisiones a partir de una considerable reducción de la incertidumbre, contribuyendo a un desarrollo sostenible y cumpliendo con la misión.

El estudio de prospectiva brinda diferentes visiones sobre el futuro, motivando la reflexión estratégica del Hotel, facilitando la elaboración de planes dinámicos y dar respuesta oportuna a los nuevos desafíos; la discusión de la hipótesis de los escenarios en la mesa de expertos permitirá contrastar las hipótesis de futuro y lograr el mayor consenso sobre las estrategias e implicaciones a desarrollar.

El diseño de escenarios es particularmente útil en el Hotel de Turismo Guadalajara, debido a que la incertidumbre para prever el futuro es muy elevada, se practica el pensamiento estratégico pero en la mayoría de las ocasiones la empresa está centrada en el corto plazo.

5. METODOLOGÍA

El trabajo desarrollado se concibió para formular un Plan Prospectivo estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta escenarios de futuro. Se consideró para ello el desarrollo de tres fases principales: la primera abordó los elementos teóricos iniciales como identificación y análisis de variables, estrategias, metodologías, análisis de escenarios; la segunda corresponde al trabajo de campo y a la tercera la formulación del plan.

Es así como los objetivos específicos se orientaron al diagnóstico del entorno, análisis interno, análisis del sector, estudio de referencia, diseño de los posibles escenarios, diseño escenario apuesta y por último se señalan los lineamientos estratégicos necesarios para alcanzar el escenario elegido. Con esto se culminó el Plan de Prospectivo del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.

En particular se ejecutaron las siguientes actividades para el logro de los objetivos:

Actividad a. Revisión bibliográfica en bases de datos y textos, manuales (handbooks) y revistas especializadas en el tema.

Actividad b. Análisis del entorno.

Actividad c. Análisis del diamante Competitivo de la Hotelería del Valle del Cauca y Buga.

Actividad d. Análisis de la estructura del sector

Actividad e. Estudio de Benchmarking.

Actividad f. Análisis situacional interno del Hotel de Turismo Guadalajara.

Actividad g. Análisis DOFA.

Actividad h. Diseño de escenarios de Futuro

Actividad i. Formulación de los lineamientos estratégicos para lograr la apuesta.

Esta investigación tiene en cuenta escenarios de futuro, contando con la opinión de expertos y conocedores del tema de la Hotelería y de prospectiva y estableciendo así un punto de vista holístico.

La investigación es limitada por los siguientes aspectos:

- El taller de expertos es delimitado por el número de personas, el alcance, su experiencia y el tiempo dedicado.
- El horizonte de tiempo, es limitado a seis años, teniendo como propósito no hacer escenarios exagerados, considerando los cambios en normatividad y en los comportamientos del mercado.
- El estudio no pretende convertirse en un tratado que dicte las políticas para la Hotelería en la región, solo procura aportar nuevas ideas al debate estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.

6. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

6.1. ESTADO DEL ARTE.

Para el desarrollo del trabajo se consultó: el Plan de Desarrollo Municipal de Guadalajara de Buga 2012-2015; estudios de prospectiva relacionados con el Sector de Hotelería y Turismo; el Plan de Direccionamiento Estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga 2012- 2020.

6.1.1. Plan de Desarrollo Municipal de Guadalajara de Buga para el período 2012 – 2015 “Buga para vivir mejor”.

El Acuerdo 013 del (Concejo Municipal de Guadalajara de Buga, 2012) adopta este plan como el instrumento de planificación social y económica que orienta las actuaciones públicas y privadas para lograr los objetivos de ciudad.

Destacándose de éste lo siguiente: Artículo 5. Objetivo general de desarrollo: buscar generar condiciones para posicionar a Buga como el destino más atractivo de la región para habitar, invertir, comprar, y visitar, traducido en ampliación de oportunidades para el Hotel en las mejores condiciones de eficacia, eficiencia y oportunidad, consolidando a Buga como eje de la región.

El Plan además considera varios ejes a tener en cuenta:

Prosperidad económica y oportunidades de empleo: crear un entorno favorable a las inversiones empresariales adoptando políticas de promoción y fomento, también apoyando el emprendimiento, el desarrollo, y el fortalecimiento empresarial. Busca promover, el desarrollo de sectores económicos, estructurales y estratégicos para Buga con visión de región, aprovechando potencialidades asociadas a comercio exterior, plataforma logística, articulado con Buenaventura y el Centro del Valle.

Renovación urbana y desarrollo turístico: se puede destacar que promueve atractivos para la inversión, ampliación del desarrollo turístico más allá de lo religioso, incluyendo lo cultural, ambiental, empresarial e histórico. Para lograrlo considera un plan de obras para el mejoramiento de la infraestructura en vías, espacio público, equipamientos, recuperación de patrimonio histórico y paisajismo territorial.

La planeación para lograr sus objetivos de ciudad trabaja en fortalecer la integración con la región, teniendo en cuenta los retos de los tratados de libre

comercio y la necesidad de gestionar el desarrollo de proyectos estratégicos como:

- A. Terminación de la doble calzada Buga – Buenaventura.
- B. Construcción de la variante férrea Buga – Guacarí – Loboguerrero – Buenaventura.
- C. Construcción de la vía para la conexión con el Tolima a través de la cordillera central desde Buga.
- D. Desarrollo de la plataforma logística de la “Política Nacional de Logística”, en el documento CONPES 3547 DE 2008, se definió al municipio de Buga como parte del sistema para el comercio exterior e identificó la potencialidad para la construcción en la ciudad de una infraestructura en servicios, con ello puede impactar el comercio exterior y la distribución hacia el interior del país.
- E. Recuperación del sector histórico a través del Plan Especial de Manejo y Protección del sector histórico – PEMP del Ministerio de Cultura. Para esto el municipio se compromete a lograr la participación de los gremios nacionales y de la región como universidades, cámaras de comercio, en sí los diferentes actores que pueden influenciar en la región, motivando así la inversión en la ciudad.

6.1.2. Actualización estudio de viabilidad y estimaciones financieras prospectivas para un Hotel en la ciudad de Bariloche, provincia Rio Negro, Argentina.

La investigación de (Paradise Dream S.A, 2011) identifica los lugares turísticos de la región, sus vías de acceso, la distancia desde el Hotel a cada uno de ellos; los diversos medios de transporte, tanto locales como desde otros lugares; destaca terminales de transporte, aeropuerto, centrales de taxis, autobuses, colectivos, las aerolíneas que vuelan a Bariloche; destaca también la distancia que separa a Bariloche de las principales ciudades del país y de la región.

Refiere las principales actividades a realizar al aire libre: como deportes de invierno y de verano, cabalgatas; la oferta Hotelera (cantidad de camas y establecimientos); la oferta gastronómica y su ranking; la ubicación del destino entre los principales de Argentina; destaca con nombre propio los principales Hoteles en 500 metros a la redonda; también menciona alojamiento en otras categorías como cabañas, bungalows, hosterías; describe la zona de ubicación con sus paisajes, su infraestructura vial, senderos peatonales y la iluminación.

Describe como punto crítico la distancia del proyecto al centro de la ciudad, las posibilidades de que por su ubicación el Hotel quede relegado solo a necesidades derivadas del “overflow”.

El estudio concluye otorgándole al proyecto Hotel, la máxima calificación y presagiando que será primera opción para turistas nacionales y extranjeros.

El tipo de Investigación fue analítica descriptiva y tuvo como limitantes del alcance: la ubicación geográfica La Patagonia Argentina en Bariloche, Playa Bonita Circuito Chico.

6.1.3. Análisis de la situación actual y prospectiva del Sector Turístico en Carballo y su área de influencia.

Esta Investigación nació por la necesidad de realizar un estudio de prospectiva, que explore los “escenarios” de futuro en que pueda desarrollarse la actividad, al tiempo que los hallazgos conseguidos puedan ser utilizados para la formulación de estrategias por los agentes que operan en el sector. Apostar por el consenso entre todos los sectores sociales y económicos del territorio, que permita poner en marcha un conjunto de medidas integrales para reestructurar y adaptar el sistema turístico. Consolidar un sistema turístico competitivo sostenible y orientado al incremento de los beneficios sociales y económicos de A Costa da Morte y su área de influencia (Concello de Carballo, 2006)

El estudio pretende identificar y diagnosticar problemas y potencialidades orientadas a las necesidades detectadas, alternativas viables de desarrollo para el sector turístico, identificar las necesidades de innovación con la nueva demanda turística.

El estudio se desarrolla teniendo en cuenta:

1. Sistematización de la información:

a. Información Primaria. Proceso participativo, se apoya en la inclusión de algunos de los agentes sociales más relevantes. Se realizaron diversas entrevistas directas semi-estructuradas de manera que se posibilitara la inclusión de las opiniones de todos los participantes.

b. Información secundaria, consulta esencialmente las fuentes de datos estadísticos oficiales.

2. Realización de un diagnóstico y análisis de la situación del sector turístico en Carballo y su área de influencia, y en especial de la Costa da Morte.

3. Análisis DAFO

4. Prospectiva de futuro.

Se buscó construir un perfil de la realidad territorial de Carballo y de su área de influencia apoyado en estudios específicos llevados a cabo en el territorio, relacionándolos con datos estadísticos de fuentes oficiales y en un mosaico de visiones y opiniones subjetivas de los principales agentes que operan en el territorio. El objetivo fundamental de este diagnóstico es intentar determinar cómo se va a evolucionar en un futuro a corto, mediano y largo plazo, a la vez clarificar aquellos puntos y temas prioritarios en los que la Comunidad tiene pensado intervenir. Se abordará dos fases: radiografía del sector y el análisis DAFO para:

Infraestructura Hotelera; constituida por todos los establecimientos Hoteleros existentes en el territorio.

Infraestructura para el alojamiento de Turismo Rural: son aquellos establecimientos o viviendas destinadas al alojamiento turístico.

Campamentos de turismo: son todos los establecimientos de campamento.

6.1.4. Estudio de prospectiva para la industria de la Hotelería

Esta investigación se orientó en el Análisis de la evolución del mercado turístico internacional; evolución enfocada en turismo receptor y turismo emisor, describiendo la oferta Hotelera y de servicios turísticos en los principales países que compiten con Colombia. Teniendo en cuenta la caracterización de la demanda turística mundial a través de fuentes secundarias, proyecciones de crecimiento, del número de visitantes y del PIB del sector turismo de la región. Además la caracterización de la oferta y demanda Hotelera en Colombia: tamaño del sector, participación en el PIB y evolución, contribución del turismo a la balanza de pagos, certificaciones de calidad, tecnología, capital humano y precios (FEDESARROLLO, 2010)

En la metodología se realizó revisión de literatura, evolución de los mercados turísticos en la región, uso de herramientas estadísticas, mediciones de oferta y demanda, niveles de ocupación, estructura de costos versus precios.

Este estudio, si bien constituyó un avance en el análisis reciente sobre el sector en Colombia, enfrentó una restricción notable en la disponibilidad de información para un período amplio de tiempo especialmente en las variables que caracterizan la oferta turística, como la capacidad de alojamiento, las tarifas, el desarrollo tecnológico, certificaciones de calidad, y nivel de capacitación del recurso humano, entre otros.

No obstante, uno de los problemas de esta información se deriva de la imposibilidad de establecer comparaciones entre las encuestas que realiza el DANE, dado el cambio metodológico y su periodicidad, lo cual dificulta la construcción de una serie que pueda ser útil para estimar un modelo econométrico, y para hacer el seguimiento y análisis de las variables de interés.

De esta manera, ante la falta de información de oferta turística e infraestructura en el país, este estudio se enfoca en el análisis de la demanda de turismo, medida como el número de llegadas de turistas internacionales con base en los registros del Departamento Administrativo de Seguridad - DAS, en función de variables macroeconómicas para las cuales se dispone de la información necesaria, adicionalmente, incorpora el número de secuestros como una variable indicativa de la seguridad en el país, lo cual resulta de gran utilidad teniendo en cuenta que este componente constituye uno de los factores claves del crecimiento turístico.

6.1.5. Plan de direccionamiento estratégico para el Hotel de turismo Guadalajara S.A período 2012-2020.

El trabajo de grado de (Arboleda Jaramillo y Giraldo Camayo, 2012) tuvo como objetivo general, formular un plan de direccionamiento estratégico para el Hotel de Turismo Guadalajara, periodo 2012-2020.

Específicamente: Reformular los principios, objetivos, misión y visión del Hotel de Turismo Guadalajara para el periodo 2012-2020, realizar el diagnóstico externo e interno del Hotel de Turismo Guadalajara, definir las estrategias que se deben establecer dentro del plan de direccionamiento estratégico, definir las líneas estratégicas, líneas de acción y planes operativos de acuerdo con los análisis realizados, diseñar el sistema de control y evaluación del plan estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara mediante la herramienta Balanced Scorecard para el periodo 2012-2020.

El tipo de estudio es descriptivo, mediante el cual identificaron las características y aspectos claves de la empresa objeto de análisis, que permite diseñar una propuesta acorde a las necesidades del Hotel de Turismo Guadalajara y a su vez al sector turístico y Hotelero de la ciudad. Para esto se desarrolla un proceso de caracterización, por medio del cual se identifica el problema de investigación, y el reconocimiento actual de la empresa en el ámbito de la estrategia. Se parte de premisas generales, es decir del modelo general de planeación estratégica que se utiliza para la obtención de resultados coherentes con las necesidades de la empresa, y así formular una solución adecuada al problema de investigación, apoyados en la herramienta Balanced Scorecard que permite describir las propuestas de valor de la organización y alinear los recursos para crear un valor superior, al igual que el control del plan de direccionamiento resultante de la investigación.

La formulación de estrategias para el Hotel de Turismo Guadalajara es el inicio de un proceso de planificación, mejoramiento y competitividad, al igual que el soporte

de una nueva cultura organizacional, cimentada en la participación de cada uno de los actores de la organización.

6.1.6. Estudio de Prospectiva del Sector Turismo Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas.

Ésta estudio con enfoque prospectivo se fundamentó en la importancia del sector turismo para la economía y la sociedad española, que explorará los escenarios de futuro en que pudiera desenvolverse esta actividad. Consciente de esta necesidad, el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI), dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, decidió realizar el Estudio de Prospectiva del Sector Turismo, cuyos objetivos fueron los siguientes: “identificar las nuevas exigencias de la demanda turística a nivel global en los próximos 10 años”, “Analizar el impacto de la demanda turística futura sobre los elementos de la oferta del sistema turístico español”, “Identificar las necesidades de innovación y tecnologías críticas relacionadas con la nueva demanda turística”, “detectar nuevas áreas de oportunidad para el sector turístico español” (Fundación OPTI, 2005)

El fin último del estudio como lo dice el documento fue que sus hallazgos pudieran ser utilizados para la formulación de estrategias por los agentes tanto públicos como privados que operan en el sector turismo dentro del Estado Español.

El Estudio de Prospectiva del Sector Turismo fue realizado bajo la dirección técnica de la Fundación OPTI y en él han intervenido cerca de treinta expertos públicos y privados de reconocido prestigio en el sector. Los expertos han sido consultados mediante entrevistas personalizadas, encuestas y reuniones de grupo con el fin de recabar información, contrastar las hipótesis de futuro y lograr el mayor consenso posible sobre el diseño de escenarios y sus implicaciones territoriales, empresariales y tecnológicas.

6.2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.

6.2.1. Escuelas del pensamiento Estratégico.

A continuación se mencionaran tres escuelas: De diseño, De planeamiento y De posicionamiento. Son parte del modelo de las diez escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg, es un marco que se utiliza para categorizar el campo de la administración estratégica.

Las escuelas mencionadas son de naturaleza prescriptiva, se encargan más del modo en que se deben formar las estrategias que de la forma en que éstas se crean (Mintzberg, 1999).

6.2.1.1. La Escuela de Diseño - “la creación de estrategia como un proceso de concepción”.

Escuela popularizada en los años 60's, constituye la base de las otras dos escuelas, explica la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, principalmente referido a su concepción, se enuncian estrategias claras y únicas en un proceso deliberado en donde la situación interna de la organización se ajusta con la situación externa del ambiente (Mintzberg, 1999)

Las principales Premisas de la escuela del diseño son: “La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente”, “La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo” referido a la responsabilidad de ese control y carácter consciente del CEO, “El modelo de formación de la estrategia debe, mantenerse simple e informal”, “Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño Individualizado”, la estrategia debe ser única al caso particular, lo importante es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla, “El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva” mejor dicho la versión definitiva, “Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza” se refiere a que deben ser evidentes y comprensibles para todos, y por ultimo “sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede acceder a su aplicación” se refieren a su implementación una vez formulada por completo (Mintzberg, 1999).

En resumen esta escuela, realiza la evaluación externa (amenazas y oportunidades del entorno) con la interna (virtudes y flaquezas de la organización) generando un análisis del VFOA, a su vez, con el análisis externo se formulan los factores claves del éxito y con el interno las competencias características, para así formar la estrategia y su posterior aplicación.

Sus principales contribuciones son: la de brindar Orden; minimizar la ambigüedad; generar simplicidad; apoyar un liderazgo fuerte y visionario, particularmente útil en ambientes relativamente estables; siendo algunas de sus restricciones, que la simplificación puede distorsionar la realidad, la estrategia posee muchas variables y es intrínsecamente compleja, puede resultar débil en ambientes que cambian rápido, y por último, Existe el riesgo a la resistencia.

6.2.1.2. La escuela de planificación – “creación de estrategia como un proceso formal”.

Prospera en paralelo con la escuela del diseño, se desarrolló en los años ‘60 pero alcanzó su furor en los ‘70 en que se formalizó esa perspectiva y mostró la creación de estrategia como un proceso más autónomo y sistemático de planificación formal, toma el modelo Virtudes y Flaquezas de la organización a la luz de las Oportunidades y Amenazas en su entorno (VFOA) lo divide en etapas bien claras, articula cada una de éstas con muchos listados sustentados por técnicas, brinda especial cuidado primero a la fijación de objetivos, y concluye con la elaboración de presupuestos y planes operativos (Mintzberg, 1999).

Las principales premisas son: “Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas”, “En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación”, “A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas” (Mintzberg, 1999).

Sus principales contribuciones son: brindar una clara dirección; los analistas pueden prever los hechos y pueden juzgar las estrategias hechas a la medida; mejora el control; permite la asignación de recursos. Destaca entre sus limitaciones y críticas que puede llegar a ser demasiado estática, predecir es difícil y la estrategia se debe crear desde una base muy sólida.

6.2.1.3. La escuela de posicionamiento “creación de estrategia como un proceso analítico”

Su nacimiento fue en los años '80, enfocada más en el contenido de la estrategia que en su formación, se centraliza en la selección de posiciones dentro del mercado económico. La escuela del posicionamiento no se apartó drásticamente de la de planificación, ni del diseño, lo más notable de esta escuela ha sido una idea simple y revolucionaria, afirma que solo unas pocas estrategias claves en la forma de posiciones de mercado pueden defenderse de los competidores presentes y futuros, se proponen estrategias básicas como por ejemplo: diferenciación de productos y amplitud de mercado centralizada, también llamadas genéricas (Mintzberg, 1999).

Al igual que en las otras dos escuelas prescriptivas, la formación de estrategia siguió siendo distinguida como un proceso controlado y sensato que producía estrategias planeadas y maduras, las cuales serían explicitadas antes de su aplicación formal. Esta escuela pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes (Mintzberg, 1999).

6.2.2. De la Anticipación a la Acción.

El filósofo Gastón Berger (1957) es considerado el padre de la prospectiva francesa, afirma que: “el futuro es la razón de ser del presente” las acciones a realizar se explican con los proyectos que las justifican (Godet & Durance, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios., 2011, pág. 11).

A su vez, Godet dice, “la prospectiva sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Dentro de la lógica del triángulo griego de Godet, la anticipación sólo puede transformarse en la acción a través de la adaptación de los actores implicados”. Llama la atención del triángulo griego de Godet la afirmación de que si el futuro no es producido por los propios actores sociales, sencillamente no ocurrirá. La lógica del triángulo griego de Godet se manifiesta usando como vehículo los colores azul, verde y amarillo, definiendo que el color azul es el de la anticipación y sólo puede transformarse en el verde que es el de la acción con el amarillo que es el de la adaptación; los tres en función de los actores implicados (Godet, Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, 2007).

En la expresión prospectiva estratégica según Godet, anticiparse no es significativo si no se usa para vislumbrar la acción, siendo esto el motivo de la unión entre estrategia y prospectiva, (Godet, Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, 2007)

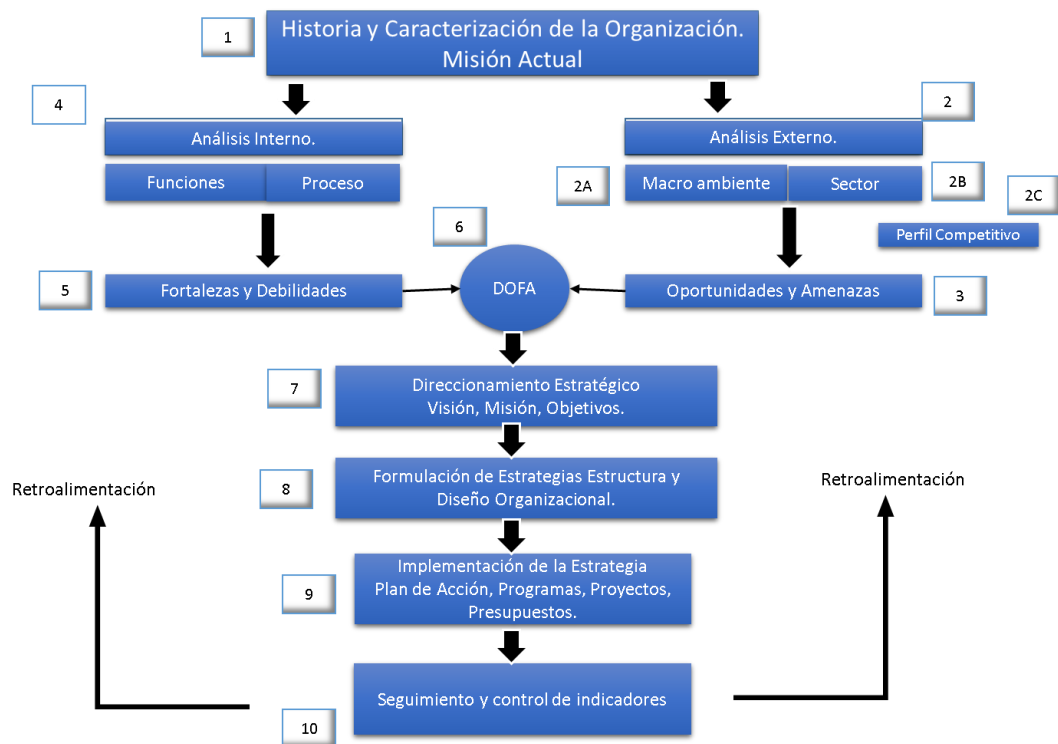
Francisco Mojica manifiesta la existencia de ciertas tendencias, circunstancias del pasado que pueden continuar hacia el futuro, las considera como fuerzas que marcan cierta dirección, manifiesta que el “forecasting” asume fenómenos tales como: económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ya que estos en muchos casos, pueden imponerse a través de las líneas del tiempo y, por lo tanto, es posible anticipar su comportamiento, Forecast o pronóstico: es la proyección de una tendencia con respecto al tiempo u otra variable (Mojica, 2000).

El concepto de Foresight (enfoque anglosajón) es empleado cada vez más, según la escuela de Manchester, se describe, como un proceso de anticipación, una opinión experta con el objetivo de establecer prioridades, creando un significado para clarificar la visión estratégica y minimizar la incertidumbre (Medina & Ortégón, 2006).

El proceso de reflexión estratégica es de gran importancia para el futuro de una organización, cuando sucede una acción, ya es tarde para empezar a reflexionar, por consiguiente, se deben poner en ejecución acciones en el presente teniendo resultados en el futuro, de este modo se tiene el tiempo suficiente para no sentirse presionado por la urgencia. Dado que los problemas son complejos se deben plantear en conjunto, y usar métodos rigurosos y estructurados, el fin es generar soluciones aceptadas por todos. (Godet, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 2000).

6.2.3. Modelo de Estrategia.

Figura 1. Proceso Estratégico



Fuente: (Betancourt G., Papeles de Trabajo Papeles planos Estrategias., 2004)
Con el fin de comprender el modelo del Proceso Estratégico, se describirá a continuación en forma sintetizada que se entiende por cada componente.

Historia y Caracterización de la Organización - Misión Actual -.

Busca tener una visión global del desempeño histórico de la empresa, comprende los principales factores y motivaciones que origino la empresa, cambios producidos y su impacto en el desarrollo. Sirve para entender su situación actual y orientar su futuro. (Pérez Castaño, 1990).

Análisis Externo.

Comprende el marcoambiente y el sector; El primero, analiza las fuerzas Políticas, económicas, sociales, jurídicas, ecológicas, culturales, tecnológicas y demográficas que influyen en la empresa e incluso determinan su rumbo. El segundo, analiza las empresas que se relacionan directamente con el producto o servicio (su comportamiento estructural), influye y marcan la competitividad del sector, muy importante para la generación de estrategias (Pérez Castaño, 1990). Las oportunidades y amenazas son utilizadas para reconocer los factores claves del éxito

Análisis interno.

Comprende el estudio de los procesos, funciones, recursos, capacidades, en forma global para listar las *fortalezas y debilidades* de la empresa (capacidad de la empresa para responder a su entorno).

Direccionamiento Estratégico: - Visión, Misión, Objetivos-.

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de la empresa, involucra definir y alinear objetivos en diferentes niveles como: visión, imagen futura de la organización, la misión, la razón de ser de la empresa; objetivos, los logros que se espera tener en el tiempo planeado (Pérez Castaño, 1990).

Formulación de Estrategias, Estructura y Diseño Organizacional.

Las estrategias señalan el camino para el logro de los objetivos; la estructura y diseño Organizacional, refiere a la disposición y orden de las partes que debe adoptar la empresa, para el logro de sus objetivos (Pérez Castaño, 1990).

Implementación de la Estrategia, Plan de Acción, Programas, Proyectos, Presupuestos.

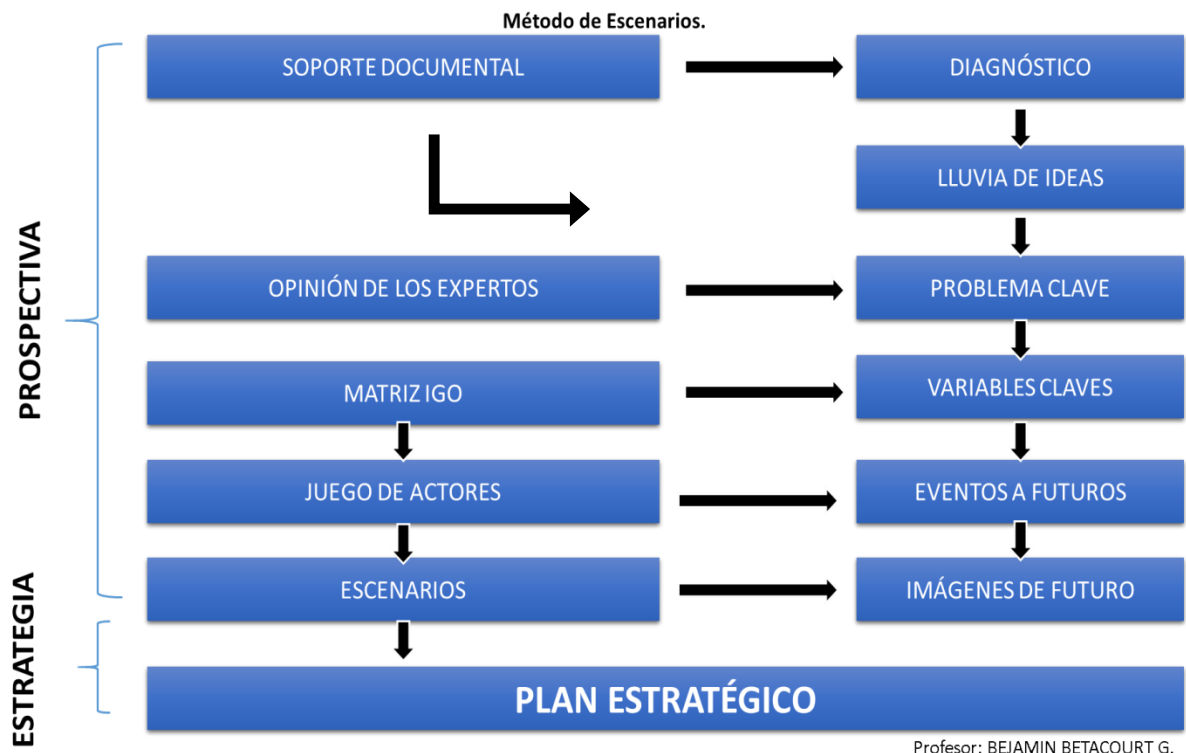
Corresponde al cumplimiento de los objetivos planteados, comprende establecimiento de objetivos y planes específicos, procedimientos (secuencias de pasos), de acuerdo a presupuestos (valoración de los recursos) (Pérez Castaño, 1990).

Seguimiento y control de indicadores.

Comprende identificación de aspectos claves para su posterior análisis, incluye fijación de parámetros, evaluaciones entre lo planeado y ejecutado. Permitiendo realizar la retroalimentación al proceso (Pérez Castaño, 1990).

6.2.4. Modelo de Prospectiva.

Figura 2. Procedimiento para el desarrollo de un plan prospectivo - Estratégico



Fuente: (Betancourt G., Papeles de Trabajo Papeles planos Estrategias., 2004)

Con el fin de comprender el modelo de Prospectiva, se describirá a continuación en forma sintetizada que se entiende por cada componente.

Soporte documental.

Comprende el análisis documental y la revisión de la literatura existente, su objetivo es obtener y consultar la bibliografía y otros materiales útiles para caracterizar del sector y el problema.

Lluvia de Ideas

Herramienta de trabajo grupal que permite recoger ideas de personas motivadas a expresar libremente sus opiniones en determinado tópico, o dimensión para luego debatir de manera más rigurosa y profunda sobre las mismas (Betancourt G., Proyecto de investigación: región socialmente responsable en el norte del Cauca 2010 –2020, 2010).

Diagnóstico:

Es un análisis que abarca toda la empresa (debilidades y fortalezas) y su entorno (las oportunidades y amenazas) con el propósito de poder establecer una

estrategia adecuada de equilibrio entre las capacidades internas y la competitividad externa. (Pérez Castaño, 1990)

Opinión de los expertos.

La consulta a los expertos comprende una entrevista en profundidad y la entrevista semi-estructurada (DELF simple), las cuales deben ser sometidas a su sistematización y análisis. Los expertos analizaron la problemática planteada (problema clave) y sus posibles soluciones desde diversos aspectos según su especialidad (Betancourt G., Proyecto de investigación: región socialmente responsable en el norte del Cauca 2010 –2020, 2010)

Matriz IGO.

Herramienta que se utiliza para comparar Importancia y Gobernabilidad, permite decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar.

Juego de actores.

Los actores son piezas claves en la construcción del escenario futuro, son las unidades colectivas o individuales que hacen la historia, intervienen en la decisión de un futuro y son los afectados por tal decisión, en otras palabras el futuro se construye en un campo de batalla.

Teóricamente los actores sociales se pueden agrupar en cuatro familias: el estado (actores de poder), los medios de producción de bienes y de servicios, la academia (actores del saber), la sociedad civil (comunidad) (Mojica, 2000).

Escenarios.

El propósito de la construcción de los escenarios es integrar el análisis de tendencias fruto de las consultas y opinión de los actores y expertos, el DOFA y demás técnicas utilizadas, con los posibles eventos y situaciones (imágenes de futuro) dentro de una visión general del futuro.

Plan estratégico.

Se refiere a la disposición y orden de las partes que debe adoptar la empresa, se puede decir que es un programa de actuación que consiste en explicar lo que pretendemos conseguir y cómo nos planteamos conseguirlo, para el logro de sus objetivos, las estrategias marcan el camino para el logro de estos.

6.2.5. Evolución del concepto de estrategia.

El concepto de estrategia según los especialistas en esta disciplina y en el campo académico surgió en 1960, a pesar de su amplia expansión y aplicación del concepto existen muchas definiciones, careciendo de carácter integrador, siendo uno de los conceptos menos comprendidos (Ronda Pupo y Guerras Martin, 2012). Adicionalmente, (Ketchen Jr. , Boyd, y Bergh, 2008) citado por (Ronda Pupo & Guerras Martin, 2012) manifiesta que la literatura con respecto este tema, es extensa y está fragmentada, careciendo de una identidad coherente.

(Ronda Pupo y Guerras Martin, 2012) Realizó un análisis cuantitativo de definiciones de estrategia abarcando desde (1962-2008), tomando para ello 91 definiciones. El objetivo fue generar una definición consensada del concepto estrategia, como resultado se obtuvo que “la esencia del concepto de estrategia es mantener el equilibrio de la relación de la empresa con su entorno mediante la ejecución de acciones y utilización racional de los recursos” (Ronda Pupo y Guerras Martin, 2012).

Mintzberg nos dice “es posible que no haya una definición simple de estrategia” y aclara que algunas áreas han generado definiciones particulares para maniobrar en este difícil campo, a continuación se resumen algunas de ellas: estrategia como un plan: “Si le pide a alguien que defina la estrategia, probable-mente le dirá que es un plan, o algo equivalente: una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí”, “la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo.” “las intenciones que se realizan por completo pueden denominarse estrategias premeditadas”, “la estrategia es una posición, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares” “Como perspectiva, la estrategia mira hacia adentro (al interior de la organización, en realidad dentro de las cabezas de los estrategas), pero también mira arriba (hacia la visión principal de la empresa)” (Mintzberg, 1999).

6.2.6. Escuelas de los Estudios de Futuro

La prospectiva es una práctica ampliamente difundida en diversos tipos de organizaciones como también en economías desarrolladas o envía de desarrollo, caracterizada por la intersección de tres campos: estudios de futuro, planificación estratégica y análisis de políticas. Tiene una historia, unos métodos, una identidad propia y unas aplicaciones distintivas (Medina J. L., 2007).

Realizando un análisis de su historia se aprecia que el conocimiento prospectivo cuenta con tres generaciones reconocidas: en Europa, Estados Unidos y el denominado resto del mundo. La primera generación entre los años 50 y 60, tiene un enfoque en los estudios de futuro de establecer una predicción y cambio social; en la segunda generación, entre los años 70 y 80, éste mismo enfoque de estudio del futuro, permite además comprender e interpretar el cambio social y por último la tercera generación, va del año 90 en adelante el enfoque además permite hacer una construcción colectiva del cambio social (Medina J. L., 2007).

La evolución en si misma deja apreciar cómo cambian las escuelas dominantes de los estudios de Futuro, teniéndose que, la primera generación son las escuelas: Long Range Planinning, Futures Research, Futurology, Prospective, Visioning, Global Studies, la segunda generación es caracterizada por: Technological Forecasting, Scenarios Planning, Prospective Strategique, Human and Social Foresight y por última generación, Foresight Studies. Destacadas por implicar una serie de actividades estructuradas que no dejan campo a la improvisación y estar orientadas a informar decisiones (Medina, Landinez, Aguilar, y Franco, 2011).

En la tabla que sigue se presentan las principales diferencias entre las tres generaciones de prospectiva:

Tabla 1. Diferencias principales entre las tres generaciones de prospectiva.

	Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación
Periodo dominante	Años cincuenta-Sesenta	Años setenta-Ochenta	Años noventa-Presente década
Tipo de entorno mundial	Estable Lento Poco complejo Alta linealidad	Progresivamente menos estable, más rápido, complejo y no lineal	Inestable Acelerado Muy complejo No linealidad
Enfoque estudio del futuro	Predicción y pronóstico del cambio social	Comprensión e interpretación del cambio social	Construcción colectiva del cambio
Tipo de planeación dominante	Planeación normativa	Planeación Estratégica	Pensamiento estratégico
Énfasis	Bases filosóficas y metodológicas	Desarrollo de instrumentos y caja de herramientas	Desarrollo de procesos y sistemas de aprendizaje y respuesta al cambio
Aplicación a la gestión pública	Centrada en la elaboración de planes	Centrada en productos y reportes para la decisión	Centrada en procesos de aprendizaje colectivo
Escuelas dominantes	-Long Range Planning -Futures Research -Futurology -Prospective -Visioning -Global Studies	-Technological Forecasting -Scenarios Planning -Prospective Strategique -Human and Social Foresight	Foresight Studies

Fuente: Medina & Ortégón (2006).

Lo anterior permite concluir que los estudios de Futuro han evolucionado permitiendo comprender, interpretar y hacer construcción colectiva del cambio social, todo aplicable a las organizaciones, permitiendo mejorar la planificación al interior de éstas y analizar las políticas a tener en cuenta.

6.2.6.1. Planeación estratégica por escenarios.

Siendo el futuro imprevisible, en el mundo real, no se sabe jamás con anterioridad como será éste, por lo tanto hay que prepararse para afrontar lo que viene. (Schwartz, 1995).

“Los escenarios son herramientas de planificación útiles en contextos en los cuales la planificación estratégica tiene una perspectiva de largo plazo y en donde las incertidumbres en juego son tanto cualitativas como cuantitativas” (Schwartz, 1995, pág. 204). Los escenarios deben concentrarse en las incertidumbres, llevando a imágenes lógicas de futuro, destacando los riesgos, haciendo énfasis en la flexibilidad y la convicción de responsabilidad (Schwartz, 1995).

¿Para qué se hace la planificación por escenarios? Conjugando tres elementos esenciales que son estructura industrial (necesidad de un capital importante, vulnerable a cambios), cultura (diversidad) y la organización (descentralizada) con ellos se precisan necesidades que serán: de aprendizaje interno, comunicación y alta gestión de calidad, teniéndose como resultado el enriquecimiento de los criterios personales y el establecimiento de un enfoque organizativo que llevará la planificación por escenarios a arrojar como resultado inteligencia, estrategias sólidas y adaptables (Schwartz, 1995).

Dado lo anterior, surge la pregunta ¿Cuáles son las etapas para la elaboración de los escenarios? Una primera etapa es identificar la pregunta o la decisión principal referenciando los escenarios a los fines de la planeación estratégica. En una segunda etapa se deben definir los factores claves del micro-entorno, se debe hacer una lista de esos factores claves, porque tienen incidencia sobre el éxito o fracaso, sobre la decisión que se está tomando, teniendo en cuenta los clientes, competencia y proveedores. En una tercera etapa se entrará a definir cuáles son las fuerzas motrices del macro-entorno que influyen sobre los factores claves previamente definidos, en paralelo con un examen de fuerzas sociales, económicas, políticas, ambientales y tecnológicas. Reviste gran utilidad separar lo que es inevitable y lo que es imprevisible. En una cuarta etapa, debe clasificarse por orden de importancia e incertidumbre, comprendiendo la jerarquización de los factores claves y las tendencias que mueven, teniendo en cuenta dos criterios: primero, grado de importancia para obtener la decisión mayor (primera etapa) y en segundo, el grado de incertidumbre alrededor de los factores y las tendencias. El objetivo es determinar los factores más importantes y los más inciertos. Quinta etapa, determinar las lógicas de los escenarios, se debe hallar los ejes alrededor

de los cuales van a diferir los escenarios, fundado sobre las preguntas para la solución satisfactoria del problema principal. Sexta etapa, tapizar los escenarios, definidas las lógicas que hacen diferentes los escenarios, se debe tapizar reportando las tendencias y factores más importantes. Séptima etapa, ya elaborados los escenarios se debe volver al punto central definido en la primera etapa. Por último, la Octava etapa, selección de indicadores precursores, se debe dedicar tiempo e imaginación a definir indicadores que se seguirán continuamente, el objetivo es ganar ventaja sobre la competencia (Schwartz, 1995).

En conclusión, la planificación estratégica por escenarios permite hilar de manera organizada y secuencial, las ideas y visiones de futuro teniendo en cuenta: los entornos, el ambiente (ventajas y desventajas), incertidumbres, los riesgos, haciendo énfasis en la flexibilidad y la convicción de responsabilidad.

7. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DEL HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA DE BUGA

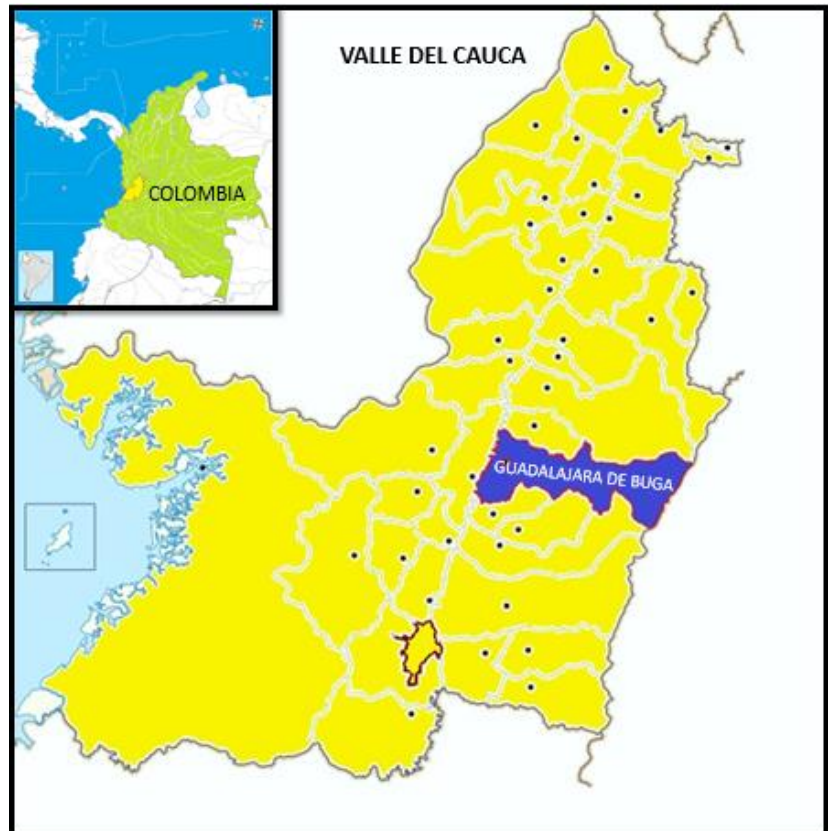
- El Hotel Guadalajara es propiedad de la sociedad de economía mixta del mismo nombre, cuyos principales accionistas son: El departamento del Valle del Cauca, el Ingenio Pichichí S.A. y el Municipio de Buga (Administración Hotel Guadalajara, 2013)
- El Hotel de Turismo Guadalajara de Buga fue constituido el 15 de noviembre de 1945 en la Notaria Primera del Círculo de Buga (Escritura Pública N° 2068 de constitución, 1945), bajo la denominación Compañía Constructora Hotel de Turismo S.A, por iniciativa de un grupo de laboriosos Bugueños destacando entre ellos al Dr. Alejandro Cabal Pombo, Exministro de Estado y Ex congresista, ellos consideraron oportuno y necesario regalar a la ciudad señora un sitio de descanso adecuado a las necesidades de propios y extraños, para garantizar que en su paso por la ciudad señora pudieran recibir un poco de lo que esta ofrece, de tal manera que los grupos religiosos, de turismo o las empresas al llegar se sintieran también como en su casa.
- El capital autorizado se fijó en Quinientos mil pesos (\$500.000.) dividido en Cincuenta mil acciones (50.000) de valor nominal de Díez pesos (\$10.) cada una.
- La primera Junta Directiva fue constituida de la siguiente manera: Principales; José María Azcarate, Hernando Salcedo Cabal, Camilo Cabal Pombo, Tiberio Mejía, Ulpiano Tascón. Suplentes; Saulo Patiño, Luis Bernardo Salcedo, Eduardo Cabal Molina, Marino Cucalón, Rafael Garrido Osorno. Como Gerente General Carlos Rentería Cabal, Subgerentes Hernando Salcedo Cabal y Santiago Vergara Crespo; Revisor Fiscal, Daniel Caicedo.
- Todo esto se dio gracias a que la Basílica menor del Señor de los Milagros trajo para Buga un despertar turístico de tipo religioso, poniendo en evidencia la necesidad de establecer en la ciudad un Hotel de primera categoría, para atender la demanda que se veía venir. Toma fuerza entonces la iniciativa de construir el Hotel de Turismo Guadalajara, el cual debería ser el llamado a cubrir esta necesidad (Boletín de divulgación de la Academia de historia Leonardo Tascón, 2005).
- El 12 de diciembre de 1954 se inauguró la primera parte del Hotel.
- El 12 de noviembre de 1968 con la Escritura Pública 899 del 31 de octubre de 1968 de la Notaria Primera del Circulo de Buga, la Compañía Constructora del Hotel de Turismo S.A, cambio su nombre por el de Hotel de Turismo Guadalajara S.A.
- Desde esa época el Hotel ha ejercido el liderazgo en Buga, siendo el primero en la ciudad y uno de los más representativos en la región.

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Resulta fundamental analizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, dado que puede influir en las acciones que se lleven a cabo. Por eso habrá de tenerse en cuenta si se quiere asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito.

8.1. ENTORNO GEOFÍSICO

Guadalajara de Buga es un municipio del centro del Valle del Cauca, en Colombia. Es Reconocido por la Basílica del Señor de los Milagros, a la que acuden peregrinos de todo el mundo. Es una de las ciudades con más historia no sólo en el departamento sino en el país, su historia corre paralela a la historia del Estado Soberano del Cauca y del Valle del Cauca. El Ministerio de Cultura (Colombia) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia con el apoyo del Fondo



Nacional de Turismo, declararon al municipio de Buga como Patrimonio Cultural y Religioso de Colombia, esto se dio ya que Buga es de los pocos municipios del país que conserva más de 443 años de historia con grandes vestigios, donde hay calles, semi peatonalizadas, plazoletas, edificaciones y templos de Arquitectura Republicana y Arquitectura colonial española , como son el templo de San Francisco y la Basílica del Señor de Los Milagros, construida hace más de un siglo.

Su territorio tiene dos zonas, la Zona Plana en las riberas del río Cauca y la Zona Montañosa en la Cordillera Central; sus alturas van desde los 969 msnm hasta los 4.210 msnm en el Páramo de las Hermosas.

Límites

Norte: limita con el municipio de San Pedro, por el perímetro rural por la Quebrada Presidente, desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca y con el municipio de Tuluá, por el Río Tuluá hasta el nacimiento en el Páramo de Barragán en la Cordillera Central.

Oriente: con el departamento del Tolima, por la sierra alta de la Cordillera Central desde el nacimiento del Río Tuluá hasta un punto frente al nacimiento del Río Sonso.

Occidente: con el perímetro rural del municipio de Yotoco, por el Río Cauca desde la desembocadura del Río Sonso hasta la Quebrada de Presidente.

Sur: con los municipios de Ginebra y de Cerrito y con el perímetro rural de Guacarí, por el Río Sonso desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca.

Está situado el Municipio en la Zona Centro del Departamento del Valle del Cauca, en la parte donde se hace más angosto el valle geográfico, gozando no solamente de la belleza del paisaje, de su variada y hermosa topografía sino también de la fertilidad y productividad de sus tierras, constituyéndose en una verdadera despensa agrícola y ganadera.

La ciudad está asentada en las estribaciones de la Cordillera Central, sobre las márgenes del Río Guadalajara que en su recorrido atraviesa la ciudad de oriente a occidente; se encuentra a 74 Km de Santiago de Cali, la capital del departamento y a 126 Km del Puerto de Buenaventura, el más importante del occidente colombiano.

Su ubicación geográfica es privilegiada y estratégica, pues la coloca en un verdadero cruce de caminos, en el lugar de convergencia de las principales vías terrestres que cruzan el occidente del país.

Las carreteras "Panamericana" y "Panorama", conectan con las principales ciudades de Colombia y otras naciones suramericanas. La carretera Buga-Madroñal-Buenaventura que lleva al puerto de Buenaventura, el más importante de la costa pacífica. Por tren está conectada a la red del ferrocarril del Pacífico que atraviesa el valle geográfico del Río Cauca y la costa Pacífica.

Posee gran cercanía a aeropuertos internacionales como son: "Alfonso Bonilla Aragón" en Palmira y el "Matecaña" en Pereira Capital del departamento de Risaralda; cuenta también con fácil acceso a los aeropuertos de carga "Santa Ana" localizado en Cartago ciudad al norte del Departamento del Valle y el de "Farfán" en Tuluá para algunos vuelos nacionales.

Generalidades del municipio:

- Extensión total: 832 Km²
- Extensión área urbana: 16.2 Km²
- Extensión área rural: 816 Km²
- Temperatura media: 23° C
- Tasa Bruta de natalidad : 19.46%
- Tasa de crecimiento: 0.99% (%)
- Distribución de la población por rangos de edad.
- Hombres: 56812
- Mujeres: 59137
- Habitantes en el municipio
- No. Habitantes Cabecera: 99458
- No. Habitantes Zona Rural: 16488
- Total: 115946

Fuente: Sitio oficial del Municipio de Guadalajara de Buga en Valle, indicadores 2011.

Proyectos estratégicos de conectividad vial

El Valle del Cauca tiene el desafío de hacerse cada vez más fuerte como polo de desarrollo productivo, además de ser llamado el principal enlace de los corredores comerciales de Colombia con la cuenca del Pacífico. La labor conjunta de la región ha conseguido que la Nación entienda que la conectividad vial hacia Buenaventura es un tema de interés nacional. Por otro lado, el desarrollo del túnel de la Línea debe ser una prioridad importante para el Valle del Cauca s (CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA CCI, 2008)

Para obtener un mejor desarrollo nacional es clave el corredor vial Buga-Buenaventura. El cual, está dividido en cuatro tramos: Citronela - Altos de Zaragoza de 14 km, Altos de Zaragoza - Triana de 10,7 km, Triana - Cisneros de 9,3 km y Cisneros - Loboguerrero de 12 km (CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA CCI, 2008)

El fortalecimiento de la industria en Yumbo, Palmira y la Zona Industrial del Norte del Cauca (Ley Páez), requiere desarrollar una ruta de comunicación directa con el puerto de Buenaventura.

Entonces la vía Mulaló – Dagua - Loboguerrero cuenta con la posibilidad de ofrecer esta solución, disminuyendo la distancia a Buenaventura entre 44 y 35 kilómetros según el trazado, desde Cali, la zona Franca de Palmira, Yumbo, el Triángulo Azucarero de la región comprendido entre Candelaria, Florida y Pradera,

y todo el suroccidente del país (CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA CCI, 2008).

Tabla 2. Entorno Geofísico					
					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El fortalecimiento de la industria en Yumbo, Palmira.	O			X	
La Zona Industrial del Norte del Cauca (Ley Páez)	O			X	
El Triángulo Azucarero de la región comprendido entre Candelaria, Florida y Pradera.	O			X	
Guadalajara de Buga es un municipio del centro del Valle del Cauca.	O			X	
El corredor vial Buga-Buenaventura	O				X
El desarrollo del túnel de la Línea	O			X	
La vía Mulaló – Dagua - Loboguerrero	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

8.2. ENTORNO INTERNACIONAL

El turismo en Colombia ha mostrado una dinámica de crecimiento significativa, Según Proexport, la llegada de viajeros extranjeros viene ascendiendo a un ritmo anual promedio cercano al 10 por ciento en los últimos 10 años motivados por la mejoría en las condiciones de seguridad del país (Mesa, 2013). Las principales calificadoras de riesgo han calificado a Colombia con grado de inversión, la inversión extranjera directa sigue entrando al país, la integración de Colombia con la mayoría de los mercados mundiales es una realidad. Otro factor importante es que Colombia tiene una expectativa de crecimiento importante tras la firma de numerosos Tratados de Libre Comercio (TLC), destacándose con Estados Unidos y la Unión Europea.

Entre los avances más trascendentales de la política exterior, figura el restablecimiento de las relaciones con Ecuador y Venezuela. Colombia fue elegida dentro del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, ocupó la Secretaría General de UNASUR, la Presidencia pro tempore de la CAN, y en la actualidad es el Secretario General de la Asociación de Estados del Caribe; Se abrieron cuatro embajadas y cuatro consulados, se logró que no se les exigiera visa a los colombianos en treinta y dos (32) países, del globo y se está a la espera de la

eliminación de la visa Schengen con la unión europea (Presidencia de la Republica, 2014).

La inestabilidad financiera presentada desde el 2008, se ha extendido por todo el mundo con efectos devastadores en algunas de las grandes economías como la española, generando desconfianza en los inversionistas.

Con respecto a la variable económica internacional se destaca que en los últimos años Colombia ha venido revaluando su moneda frente a otras divisas (dólar), los efectos de esta revaluación favorecen el mercado de importaciones de bienes y servicios desfavoreciendo claramente las exportaciones de los mismos, implicando el desarrollo de estrategias de cobertera natural.

Es de destacar que Colombia ha venido mejorando de manera importante sus relaciones internacionales, no obstante, la inestabilidad jurídica en los asuntos de impuestos tiende un marco de duda a los posibles inversionistas extranjeros por la diversidad de impuestos: registro, renta, consumo, transacciones financieras, timbre. Adicionando los efectos de la corrupción.

Entre las variables a tener en cuenta en el entorno internacional se mencionan a continuación las que afectan la región: La región del Valle cuenta además con una infraestructura física que provee conectividad y adecuada movilidad de bienes y servicios con el centro del país. Esta red está conformada por 8.230 km, que incluye 690 km de doble calzadas en ambos sentidos, conectando a Buga con la región cafetera hacia el norte. Hacia el sur la vía Panamericana conecta con el Ecuador, y hacia el occidente con la ciudad portuaria de Buenaventura (Invest Pacific, 2014).

A nivel local se destaca el parque temático religioso de Buga que entró a estudio de factibilidad, de aprobarse la viabilidad del proyecto, se constituiría en una experiencia única en toda Latinoamérica (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

Tabla 3. Entorno Internacional. 					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El turismo en Colombia ha mostrado una dinámica de crecimiento importante en los últimos 10 años.	O				X
Las principales calificadoras de riesgo han dado a Colombia grado de inversión, la integración con los mercados mundiales está en marcha.	O				X
Posibilidad de construcción, como una experiencia única en Sur América del Parque Temático Religioso en Buga.	O				X

Colombia tiene expectativa significativa con la firma de numerosos Tratados de Libre Comercio (TLC).	O				X
La región cuenta con infraestructura física que provee conectividad y adecuada movilidad de bienes y servicios con el resto del país y sus principales puertos aéreos y marítimos.	O			X	
La inestabilidad financiera, se ha extendido por todo el mundo con efectos devastadores en algunas de las grandes economías.	A		X		
Colombia tiene hoy mejores relaciones internacionales, como el restablecimiento de relaciones con Ecuador y Venezuela; además de otras actividades en la región y en Europa.	O			X	
La inestabilidad jurídica en los asuntos de impuestos tiende un marco de duda a los posibles inversionistas extranjeros. Adicionando los efectos de la corrupción.	A	X			
En los últimos años Colombia ha venido revaluando su moneda frente a otras divisas (dólar), los efectos de esta revaluación favorecen el mercado de importaciones de bienes y servicios desfavoreciendo claramente las exportaciones de los mismos, implicando el desarrollo de estrategias de cobertera natural.	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

8.3. ENTORNO CULTURAL

El turismo religioso en Colombia, generado incluso por grandes corrientes de viajeros, ha permitido consolidar los destinos más importantes de la fe católica en el país, Buga hace parte de la ruta de la fe del sur occidente colombiano, siendo considerada como unos de los más importantes destinos de turismo cultural y religioso del país, principalmente por su centenaria Basílica con la imagen del Cristo de Los Milagros. Dada la importancia de éste turismo, se estudia La viabilidad de la creación de un parque temático religioso, como nuevo atractivo de Buga, que permitirá ampliar la oferta turística de la ciudad y de la región, por corresponder a un modelo novedoso y diferente, en el cual se articularán la espiritualidad, la información y el entretenimiento, con la inserción paisajística y medioambiental.

Se destaca también de Guadalajara de Buga que hace parte ahora de la Red de Pueblos Patrimonio, una plataforma de gestión que busca potenciar el patrimonio

cultural colombiano y su proyección mediante el turismo, y de este modo generar más oportunidades de desarrollo y sostenibilidad para sus comunidades. Buga cuenta con una muestra importante de arquitectura colonial, algunas de sus edificaciones son consideradas patrimonio arquitectónico de la nación.

Con respecto a la oferta gastronómica de Buga es muy completa, con diversidad de platos criollos auténticos de la región. Delicias como el manjar blanco, el pandebono, sancocho de gallina en fogón de leña, arepas preparadas con pollo desmechado, fríjoles con garra y pescado. También posee una amplia variedad de comida internacional, entre los que se destacan los restaurantes de comida china e italiana, entre otros.

Continuando en el tema de la alimentación en Colombia se avizoran cambios culturales traídos o influenciados desde el exterior; se calcula que el 52% de la población sufre de sobre peso según la OMS, siendo esto ocasionado por el incremento en el consumo de comida rápida; Los cambios en la forma de preparación de fiestas y reuniones sociales con todo incluido realizados en sitios distintos al de la vivienda (ser un invitado más); La mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, implica cambios en los manejos de los recursos e incremento en la demanda de alimentos preparados, al igual que mayores necesidades de esparcimiento y recreación.

Otra de las variables culturales importante es la conformación pluricultural que se presenta en el área geográfica aledaña a la ciudad, afectada por asentamientos diversos como los indígenas provenientes principalmente del Cauca, hombres, mujeres, niños y ancianos; los movimientos sociales; las negritudes; todos con una gran organización e influencia, además los movimientos guerrilleros que nacieron al amparo del descuido social y alteran unos más que otros el normal comportamiento ciudadano.

Tabla 4. Entorno Cultural					
					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Buga cuenta con una muestra importante de arquitectura colonial, algunas de sus edificaciones consideradas patrimonio arquitectónico de la nación.	O			X	
Los movimientos sociales, alteran unos más que otros el normal comportamiento ciudadano.	A	X			
Guadalajara de Buga es considerada como unos de los más importantes destinos de turismo cultural y religioso del país, principalmente por su centenaria Basílica con la imagen del Cristo de Los Milagros.	O				X

La oferta gastronómica de Buga es muy completa, con diversidad de platos criollos auténticos de la región.	O			X	
Guadalajara de Buga hace parte de la Red de Pueblos Patrimonio, que busca potenciar el patrimonio cultural colombiano.	O				X
Se estudia La viabilidad de la creación de un parque temático religioso, como nuevo atractivo cultural de Buga, que permitirá ampliar la oferta turística.	O			X	
Buga hace parte de ruta de la fe del sur occidente colombiano.	O			X	
En Colombia se calcula que el 52% de la población sufre de sobre peso según la OMS, es ocasionado por el incremento en el consumo de comida rápida.	A		X		
Los cambios en la forma de preparación de fiestas y reuniones sociales con todo incluido, realizados en sitios distintos al de la vivienda.	O			X	
La mayor participación de las mujeres en el mercado laboral implica cambios en los manejos de los recursos e incremento en la demanda de alimentos preparados y mayores necesidades de esparcimiento y recreación.	O			X	
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor.					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Se destaca en Colombia en los últimos años la incursión en la adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), estos importantes cambios están modificando de forma trascendental la manera en que los consumidores utilizan la información y su impacto sobre el turismo local.

Existen amplias facilidades de acceso al mercado de ofertas de bienes y servicios tecnológicos para la Hotelería; mejores precios, calidad adecuada, oportuna entrega y amplias facilidades de pago.

Se destaca entonces del sector Hotelero colombiano, avances tecnológicos a mayor ritmo y velocidad, oferta de mejores y complementarios servicios para huéspedes, para estar a la vanguardia en tecnologías, en la búsqueda de mejorar las posibilidades de competir oportuna y efectivamente en el mercado de ofertantes del sector. La incursión en avances tecnológicos brinda facilidades para la administración de los recursos financieros; registro de pagos, seguimiento a los movimientos bancarios, dispersión de fondos, oportunidad de recepción de los recursos, facilidad de almacenamiento y disponibilidad oportuna de registros históricos, utilizando archivos virtuales, escaneando archivos históricos, haciendo más amigable la consulta de información.

Entre las variables tecnológicas que se deben tener en cuenta es la disponibilidad de recursos de inversión para ejecutar proyectos de actualización tecnológica. Además en Buga, los avances tecnológicos no llegan a la misma velocidad que en las ciudades capitales de Colombia.

Dado que la tecnología tiende a ser sin cables, en ocasiones las edificaciones más antiguas, con sus anchas paredes y muros, pueden interferir con las señales inalámbricas, dificultando la comunicación. Por último un aspecto importante es la importancia en la capacitación constante de los trabajadores, para hacer el mejor uso de las nuevas tecnologías.

Tabla 5. Entorno Tecnológico. 					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Capacitación de los trabajadores en el mejor uso de nuevas tecnologías.	A	X			
La incursión en la adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).	O			X	
Avances tecnológicos a mayor ritmo y velocidad, que la capacidad de respuesta del sector Hotelero frente a estos.	A		X		
Oferta de mejores y complementarios servicios para huéspedes, por estar a la vanguardia en tecnologías.	O			X	
Mejores Posibilidades de competir oportuna y efectivamente en el mercado de ofertantes del sector.	O			X	
Disponibilidad de recursos de inversión para ejecutar proyectos de actualización tecnológica.	O			X	
Amplias facilidades de acceso al mercado de ofertas de bienes y servicios tecnológicos para la Hotelería.	O			X	
Facilidades para la administración y seguimiento de los recursos financieros.	O				X
Las edificaciones más antiguas, con sus anchas paredes y muros, pueden interferir con señales inalámbricas, dificultando la comunicación.	A		X		
Facilidad de almacenamiento y disponibilidad oportuna de registros históricos, utilizando archivos virtuales, escaneando archivos históricos, haciendo más amigable la consulta de información.	O			X	
Los avances tecnológicos no llegan a la misma velocidad que en las ciudades capitales de Colombia.	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM:					

oportunidad menor

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Durante los últimos 40 años, América Latina ha sufrido profundos cambios demográficos, como resultado de fenómenos como la transición demográfica y el creciente costo de vida. El incremento del número de habitantes implica mayores exigencias para cumplir requerimientos básicos de salud, vivienda, y servicios públicos, y también una disminución de los recursos naturales a los que tiene acceso la población (*Universidad Nacional de Colombia, 2014*).

Según estudios demográficos del (*DANE, 2005*) revelan que la población colombiana está creciendo a una tasa media anual de 1.18%, la tasa bruta de mortalidad por mil se estima en 5,81 promedio anual, en cuanto a la esperanza de vida las estimaciones dieron resultados de 69,95 años de esperanza de vida para los hombres y de 77,13 años para las mujeres, la tasa de migrantes neta (por mil) se estima en -2.26 otra variable no menos importante es el embarazo en adolescente en 21%.

Adicionalmente en Colombia existe una alta concentración de población en pocas ciudades, principalmente en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Concentrando aproximadamente el 30% de la población colombiana y el 44% de la población urbana del país. Es de destacar que Bogotá, Cali y Barranquilla, duplican su población aproximadamente cada 20 años.

Buga se ve fuertemente afectado por la distribución geoespacial de la población (*DANE, 2008*) siendo cruce de asentamientos, indígenas, afro descendientes, además de influencia cultural del eje cafetero centro del valle y sur de Colombia. Existiendo una diversidad étnica de la población en el centro del valle, conllevando a pluriculturalidad.

Tabla 6. Entorno Demográfico.



VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Incremento de la población con tendencia al consumo de comidas exóticas	O			X	
Diversidad étnica de la población en el centro del valle, conllevando a pluriculturalidad.	O			X	
Cambio en los hábitos alimenticios de los adultos	O			X	

mayores motivados por asuntos de salud.					
Buga se ve fuertemente afectado por la distribución geoespacial de la población siendo cruce de asentamientos, indígenas, afro descendientes, además de influencia cultural del eje cafetero centro del valle y sur de Colombia.	O				X
Estudios demográficos del DANE revelan que la población colombiana está creciendo a una tasa media anual de 1.18%.	O			X	
La tasa bruta de mortalidad por mil se estima en 5,81 promedio anual.	O			X	
Tasa de migrantes neta (por mil) se estima en -2.26	O			X	
La esperanza de vida según estimaciones dio resultados 69,95 años para los hombres y de 77,13 años para las mujeres.	O			X	
El embarazo adolescente en 21%	A		X		
Existe una alta concentración de población en pocas ciudades, principalmente en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Concentrando aproximadamente el 30% de la población colombiana y el 44% de la población urbana del país. Es de destacar que Bogotá, Cali y Barranquilla, duplican su población aproximadamente cada 20 años.	O				X
Durante los últimos 40 años, América Latina ha sufrido profundos cambios demográficos, como resultado de fenómenos como la Transición Demográfica y el creciente costo de vida.	O			X	
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.6. ENTORNO ECONÓMICO

Según pronósticos de la Oficina de Estudios Económicos, el crecimiento anual esperado en la variable llegada de extranjeros no residentes para el acumulado enero-abril de 2014 está entre 11% y 12%. Para el 2014 el crecimiento previsto está entre 10,5% y 12,5%, mayor al registrado en 2013 (8,5%) (*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, 2014). Es de notar, que durante el primer trimestre del 2014 por las fronteras aéreas, marítimas y terrestres de Colombia se registraron 699.569 llegadas de viajeros no residentes, 8% más que en el mismo período de 2013 (647.892). (Sin incluir viajeros por zonas transfronterizas), siendo la cifra total de pasajeros aéreos en vuelos nacionales durante 2013 (18.923.994) presentó un crecimiento de 17,5% frente a 2012 (16.104.117). Para enero de 2014 se registraron 1.599.832 pasajeros aéreos nacionales, esto es, un aumento de 3,8% frente a los 1.541.080 pasajeros en enero de 2013 (*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, 2012).

El principal motivo de viaje para los viajeros extranjeros no residentes fue vacaciones, recreo y ocio: 65,8% en 2013 y 69,2% en el primer trimestre de 2014; para este mismo período Negocios y motivos profesionales alcanzó el 18,6% del total de llegadas de viajeros extranjeros no residentes. Bogotá es la principal ciudad de destino reportada al ingresar por los viajeros extranjeros no residentes; para 2013 el 51,5% de las llegadas tenían a Bogotá como ciudad de destino, para el primer trimestre de 2014 esta proporción fue del 50,7%. Le siguen Cartagena, Medellín y Cali con participaciones muy similares en los dos períodos analizados (*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, 2014).

Según cifras del (*DANE*, 2013) la ocupación Hotelera nacional alcanzó 52,5%, frente a 53,6% en 2012. Para el primer trimestre de 2014 la ocupación se ubicó en 51,4%, el mismo valor registrado durante el primer trimestre de 2013. Este buen desempeño ha motivado el sector de la Construcción Hotelera; en 2013 se registraron 241.616 metros cuadrados de área culminada con destino Hotel, con un crecimiento de 78,6% frente a 2012 (135.299); por su parte el área en proceso alcanzó 2.838.642 metros cuadrados en 2013, lo que representa un crecimiento 25,5% respecto a 2012 (2.264.351), los departamentos con mayor área aprobada durante el primer trimestre de 2014 fueron Bolívar (72.280 m²), Bogotá (21.211 m²) y Valle del Cauca (15.107 m²).

Otro aspecto muy importante es la inversión extranjera directa, en cuanto a variación anual en el 2013 se destaca el crecimiento de los sectores: agricultura, silvicultura, caza y pesca (269,2%), manufactura (51,54%) y minas y canteras (25,93%). El sector comercio, restaurantes y Hoteles registró un aumento de 14,11% (*MinCIT*, 2014).

Por último, El PIB colombiano creció 4,3% en 2013, la misma cifra alcanzada por el sector comercio, reparación, Hoteles (participando con el 3,6% del PIB total); el

subsector Hoteles, restaurantes y bares registró una variación de 4,6%, y una participación en PIB total de 2,8% (*MinCIT, 2014*).

Vocaciones Económicas de Guadalajara de Buga.

Las tierras del municipio han estado destinadas principalmente a la producción y explotación ganadera y de la agricultura, particularmente de la caña de azúcar, sus esfuerzos tradicionalmente se han canalizado a través de las haciendas como organización social y económica predominante.

Posteriormente, se da un proceso de transformación a la agroindustria del municipio, jalonado principalmente por la explotación azucarera, haciendo girar su actividad económica alrededor de este.

No obstante, el comercio, la trilla y el almacenaje de café, el sector bancario, el desarrollo de proyectos viales que cruzan el municipio, dieron un impulso generalizado a las tasas de crecimiento, paulatinamente la economía municipal empieza a tomar carácter industrial llegando varias factorías a la ciudad, como para citar solo algunas: fábricas y embotelladoras de gaseosas, planta de grasas, planta productora de vidrio, plantas productoras de alimentos para animales; configurando también una red de eslabonamientos y de relaciones económicas de la ciudad consolidando a Buga como uno de los polos de desarrollo urbano y económico más importantes para la región sur occidental del país.

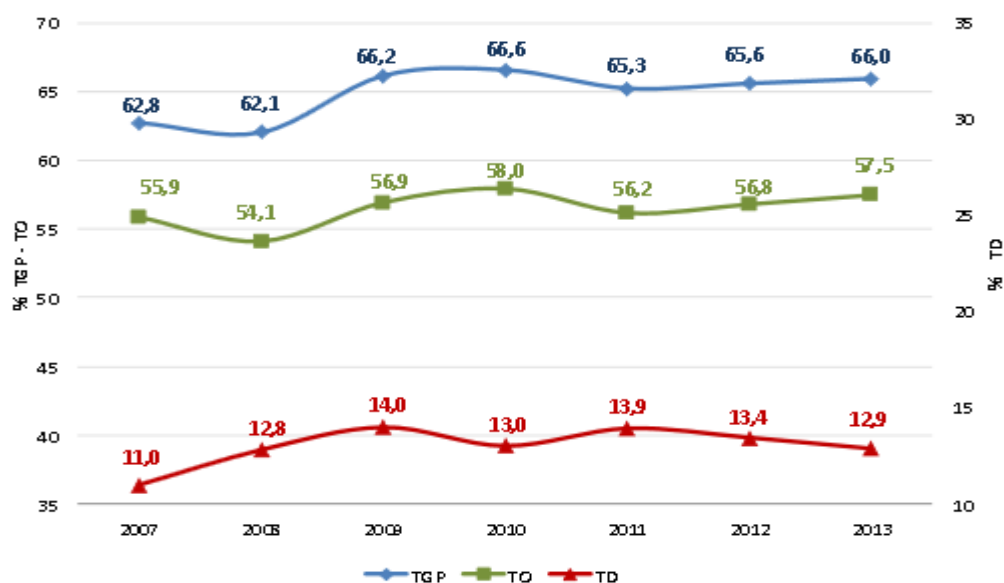
Posteriormente el sector de turismo empieza a consolidarse como una actividad de considerable peso, impulsando el desarrollo de actividades comerciales y de servicios en el centro y en las zonas aledañas a la Basílica Menor del Señor de los Milagros.

Hoy en día la fortaleza turística especialmente en materia religiosa teniendo la Basílica uno de los productos turísticos más consolidados de la región sur occidental del país, representando un alto nivel de afluencia de peregrinos en virtud de las diferentes festividades y eventos que se desarrollan y que atraen más de tres millones de visitantes al año.

Análisis del comportamiento municipal del Empleo.

En el año 2013 el valle del cauca (sin detallar municipios), presentó la tasa de ocupación de 57,5%, superior en 0,7 puntos porcentuales frente a la registrada en 2012 (56,8%). La tasa de desempleo del departamento fue 12,9%, inferior en 0,5 puntos porcentuales a la registrada en 2012 (13,4%) (DANE, 2013)

Gráfico 1. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2007-2013



Fuente: DANE-GEIH

A continuación se presenta el análisis del número de empleos de Guadalajara de Buga en los años 2011 al 2012, se destaca que el % de número de empleos en Buga tuvo un incremento del 5,44% con respecto a los otros municipios analizados y que se detallan en la siguiente tabla, situándose en 2012 en el 57,61%.

Tabla 7: Cantidad de Empleo por municipio.

MUNICIPIOS	EMPLEO POR MUNICIPIO				VARIACION %
	2.011 CANT.	%	2.012 CANT.	%	
Buga	13.169	65,05	13.886	57,61	5,44
El Cerrito	2.495	12,32	3.110	12,9	24,65
Calima El Darién	491	2,43	703	2,92	43,18
Ginebra	1014	5,01	1458	6,05	43,79
Guacarí	963	4,76	2.769	11,49	187,54
Restrepo	330	1,63	711	2,95	115,45
San Pedro	661	3,27	564	2,34	-14,67
Yotoco	1121	5,54	901	3,74	-19,63
TOTAL	20.244	100	24.102	100	19,1

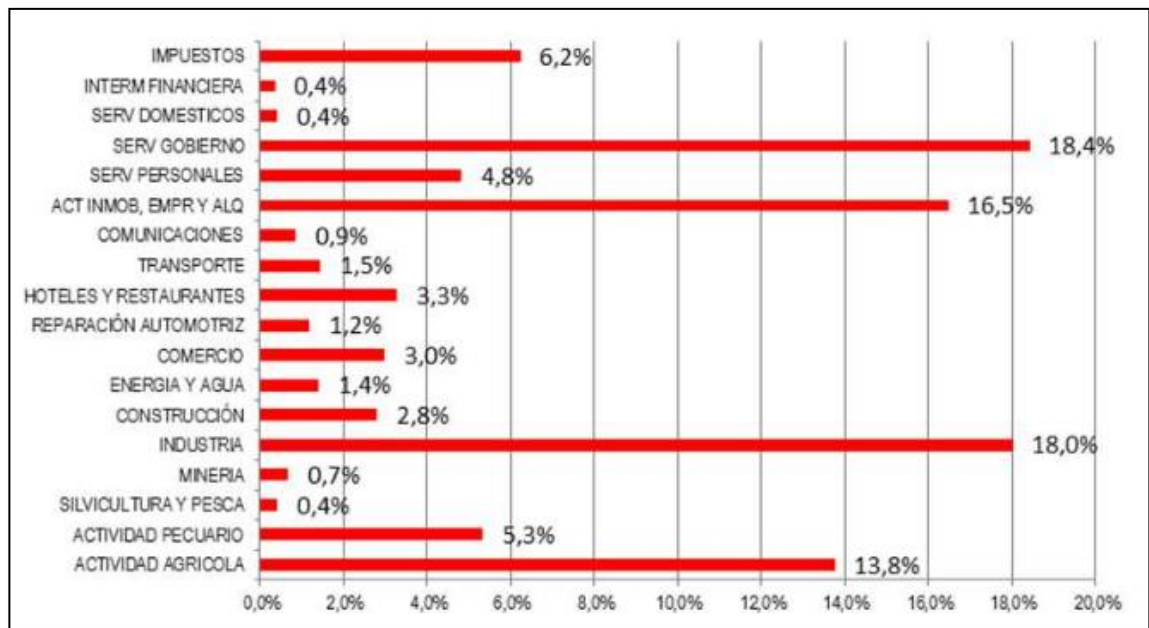
Fuente: (Alcaldía municipal de Guadalajara de Buga, 2012)

Análisis del comportamiento del PIB Municipal.

La zona centro del Valle del Cauca aporta el 16% del PIB departamental. Conformado por las áreas de influencia de Buga y Tuluá, el PIB del Departamento del Valle del Cauca fue de \$58,6 billones de pesos, que constituye el 9,4% del PIB de Colombia y el 12% del PIB manufacturero nacional (Camara de Comercio de Buga, 2013).

El hinterland (medio geográfico) de Buga comprende a la zona centro – sur del Departamento del Valle del Cauca conformada por ocho municipios que abarcan un área de 3.535 km² y una población de 293.000 habitantes aproximadamente (2.013), aportan el 48,3% del PIB de la zona centro – sur, la industria, la agricultura y las actividades inmobiliarias y de servicios Empresariales (Camara de Comercio de Buga, 2013).

Gráfico 2. Valor Agregado por actividades Economicas Zona centro – sur.



Fuente: (Camara de Comercio de Buga, 2013)

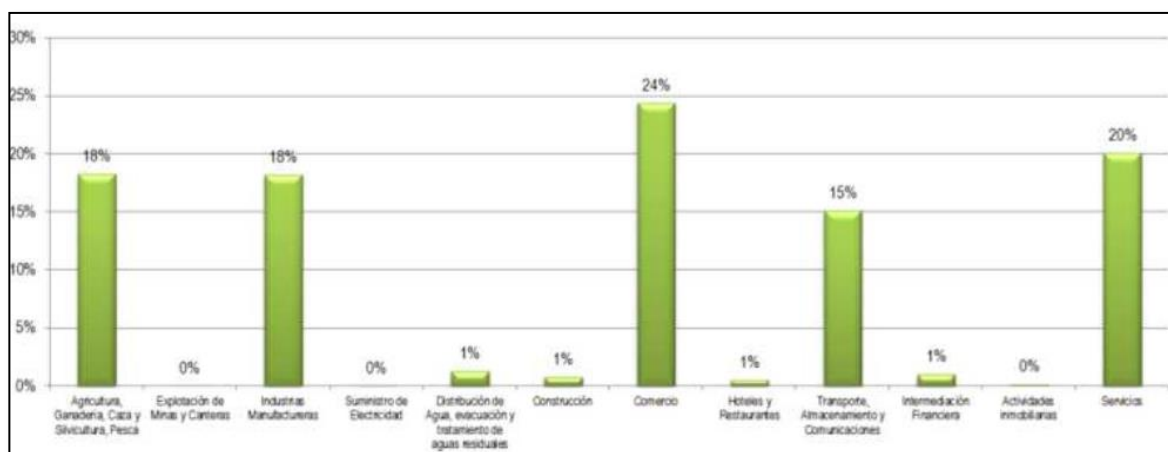
El sector terciario de la economía que comprende el comercio, las actividades de servicios y el turismo, aporta el 59% del PIB en la zona Centro – Sur. El sector secundario que comprende las actividades industriales y de la construcción contribuye con el 21% (Camara de Comercio de Buga, 2013)

Composición Empresarial

La actividad que tiene el mayor número de empresas es el comercio con el 51% del total de la zona centro – sur, generando el mayor número de empleo, el 37%

del total, seguido por las actividades agropecuarias, silvicultura y pesca, mientras tanto la industria y los servicios abarca el 20%, 18% y 14% respectivamente.

Gráfico 3. Participación en las ventas por actividades económica Zona centro sur 2012.



Siendo el 44% de las ventas generadas por las actividades de comercio y de servicios, la industria manufacturera (18%), la agricultura (18%) y las actividades de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones (15%) (Camara de Comercio de Buga, 2013).

Tabla 8. Entorno Económico.					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Según pronósticos, el crecimiento anual esperado en la variable llegada de extranjeros no residentes para 2014 está entre 10,5% y 12,5%, mayor al registrado en 2013 (8,5%).	O				X
Durante el primer trimestre del 2014 por las fronteras aéreas, marítimas y terrestres de Colombia se registraron llegadas de viajeros no residentes, 8% más que en el mismo período de 2013.	O			X	
El PIB colombiano creció 4,3% en 2013, la misma cifra alcanzada por el sector Comercio, Reparación, Hoteles (participando con el 3,6% del PIB total); el subsector Hoteles, restaurantes y bares registró una variación de 4,6%, y una participación en PIB total de 2,8%.	O				X
La cifra total de pasajeros aéreos en vuelos nacionales durante 2013 presentó un crecimiento de 17,5% frente a	O			X	

2012. Para enero de 2014 se registró un aumento de 3,8% frente a enero de 2013.					
Según cifras del DANE en 2013 la ocupación Hotelera nacional alcanzó 52,5%, frente a 53,6% en 2012. Para el primer trimestre de 2014 la ocupación se ubicó en 51,4%.	O				X
Inversión Extranjera Directa, en cuanto a variación anual en el 2013 se destacan los crecimientos de los sectores: Agricultura, silvicultura, caza y pesca, manufactura y Minas y canteras. El sector Comercio, Restaurantes y Hoteles registraron un aumento de 14,11%.	A		X		
Bogotá es la principal ciudad de destino reportada al ingresar por los viajeros extranjeros no residentes; para 2013 el 51,5% de las llegadas tenían a Bogotá como ciudad de destino, para el primer trimestre de 2014 esta proporción fue del 50,7%. Le siguen Cartagena, Medellín y Cali con participaciones muy similares en los dos períodos analizados.	O			X	
El principal motivo de viaje para los viajeros extranjeros no residentes fue vacaciones, recreo y ocio: 65,8% en 2013 y 69,2% en el primer trimestre de 2014; para este mismo período Negocios y motivos profesionales alcanzó el 18,6% del total de llegadas de viajeros extranjeros no residentes.	O			X	
Construcción Hotelera, En 2013 se registró crecimiento en área culminada con destino Hotel, de 78,6% frente a 2012; por su parte el área en proceso alcanzó un crecimiento 25,5% respecto a 2012.	O				X
Los departamentos con mayor área aprobada para construcción Hotelera, durante el primer trimestre de 2014 fueron Bolívar (72.280 m2), Bogotá (21.211 m2) y Valle del Cauca (15.107 m2).	A		X		
Crecimiento del número de empleos en Buga	O			X	
La actividad que tiene el mayor número de empresas es el comercio con el 51% del total de la zona centro – sur, generando el mayor número de empleo.	O			X	
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.7. ENTORNO SOCIAL

Colombia tiene regiones muy marcadas étnicamente y con prácticas culturales que señalan la existencia de unas identidades muy particulares, que se han ido

recreando a lo largo de los siglos en el país. Dada ésta multiculturalidad y la interculturalidad se genera una riqueza cultural ancestral de las etnias existentes en la región por su diversidad, saberes y valores (Motta González, 2007).

El patrimonio cultural "está constituido por los bienes y valores culturales, tales como la tradición, las costumbres y los hábitos, así como el conjunto de bienes inmateriales y materiales, muebles e inmuebles que poseen un especial interés histórico, artístico, estético, plástico, arquitectónico, urbano, arqueológico, ambiental, ecológico, lingüístico, sonoro, musical, audiovisual, fílmico, científico, testimonial, documental, literario, bibliográfico, museológico, antropológico, y las manifestaciones y productos de la cultura popular" (Ministerio de Cultura, 1997, pág. 1).

El departamento del Valle del Cauca se encuentra ubicado en la parte media occidental del país, constituyendo una de las regiones más urbanizadas e industrializadas y de mayores contrastes en el desarrollo social. Su infraestructura de comunicaciones le permite jugar un papel importante en el desarrollo nacional, por estar integrado a la economía de la cuenca del pacífico, al centro y norte del país y a la región andina oriental, mediante un sistema de vías terrestres y aéreas que interconectan las principales ciudades y áreas metropolitanas.

En el departamento del Valle están presentes dos regiones que ambiental y culturalmente se distinguen: la Vertiente del Pacífico y la Cuenca media del río Cauca, conformada la primera, por la llanura del Pacífico y zona de montaña de la Cordillera Occidental y la segunda, por zona de montaña de las cordilleras Occidental y Central y el Valle geográfico del río Cauca, lo cual permite identificar tanto la estructura poblacional, los patrones productivos como las prácticas culturales de los habitantes (Motta González, 2007).

Por lo anterior se presentan una serie de manifestaciones y costumbres de los residentes que hacen necesaria el cumplimiento de los deberes y la garantía de los derechos para la sana convivencia comunitaria es así como; Para el desarrollo de los Entornos Socio Urbanos Seguros, la Secretaría de Gobierno debe convocar la participación de las comunidades y despertarles el interés en la recuperación de parques, calles y espacios de sus sectores deteriorados y demás acciones necesarias para la sana convivencia; Se debe desarrollar un programa que permita disminuir la ocurrencia de delitos, las manifestaciones de violencia y mejorar la percepción de seguridad de los ciudadanos, a través de mayores condiciones urbanas en sectores específicos de la ciudad; Hay que consolidar la gestión y el carácter participativo y comunitario, involucrar a los ciudadanos en la consecución de sus fines sociales y mejorar sus condiciones de seguridad, mejorar los procesos de ordenamiento territorial, y promover el empoderamiento

de la comunidad alrededor de iniciativas productivas e inversiones en infraestructura; Hay que procurar el cubrimiento de vivienda digna y evitar el deterioro de la vivienda existente en los hogares de escasos recursos de la región; Hay que garantizar el cubrimiento de la falta de formación técnica, tecnológica, profesional y de desarrollo de los habitantes de la región (Motta González, 2007).

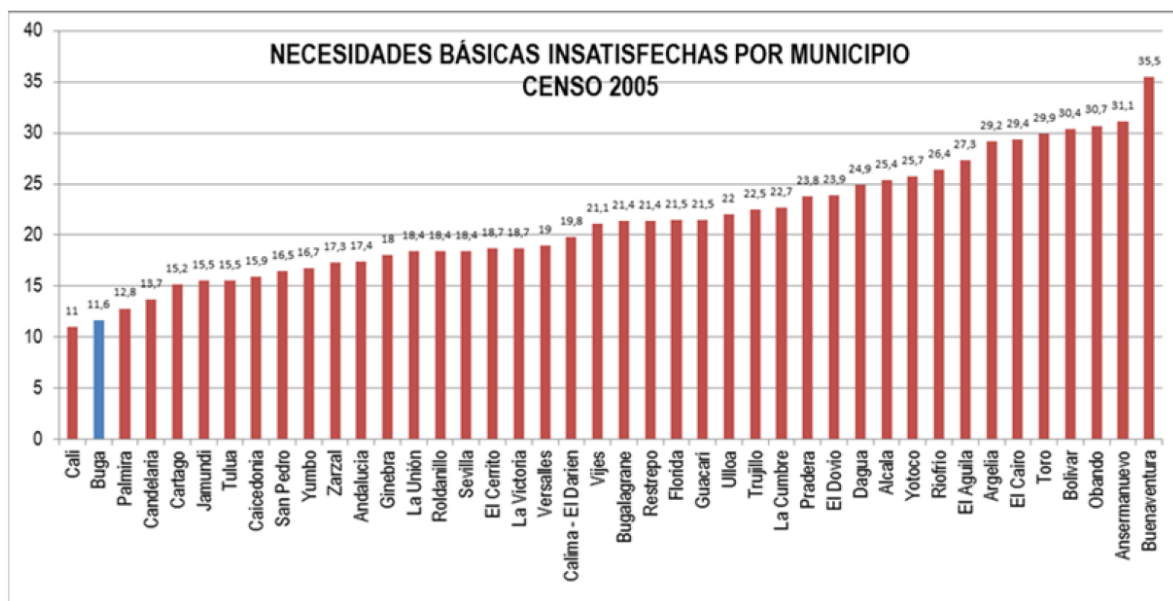
Debe ser un fin común, con la participación ciudadana, de los representantes de la Policía, líderes comunitarios de los diferentes barrios de la ciudad; invitándoles a todos a que examinen los problemas y generen acciones encaminadas a generar un proceso de movilización social, empoderamiento ciudadano y construcción participativa de estrategias locales, bajo la dinámica de redes sociales, para la construcción de espacios socio urbanos seguros.

Análisis de la pobreza en Guadalajara de Buga.

El Municipio de Buga tiene según el DANE uno de los más altos estándares de calidad de vida en la región. Según las mediciones de pobreza realizadas es el Segundo Municipio del Departamento con menos población con Necesidades Básicas Insatisfechas (Camara de Comercio de Buga, 2013).

En estos indicadores se refleja las condiciones de vida de la población, teniendo en cuenta la cobertura de servicios públicos de: acueducto, alcantarillado y saneamiento básico, la promoción y prevención de enfermedades, la esperanza de vida al nacer, la tasa de alfabetización y de escolaridad, el mejoramiento físico y sanitario de las viviendas, hacinamiento, entre otros aspectos.

Gráfico 4. Necesidades Básicas insatisfechas por municipio Censo 2005



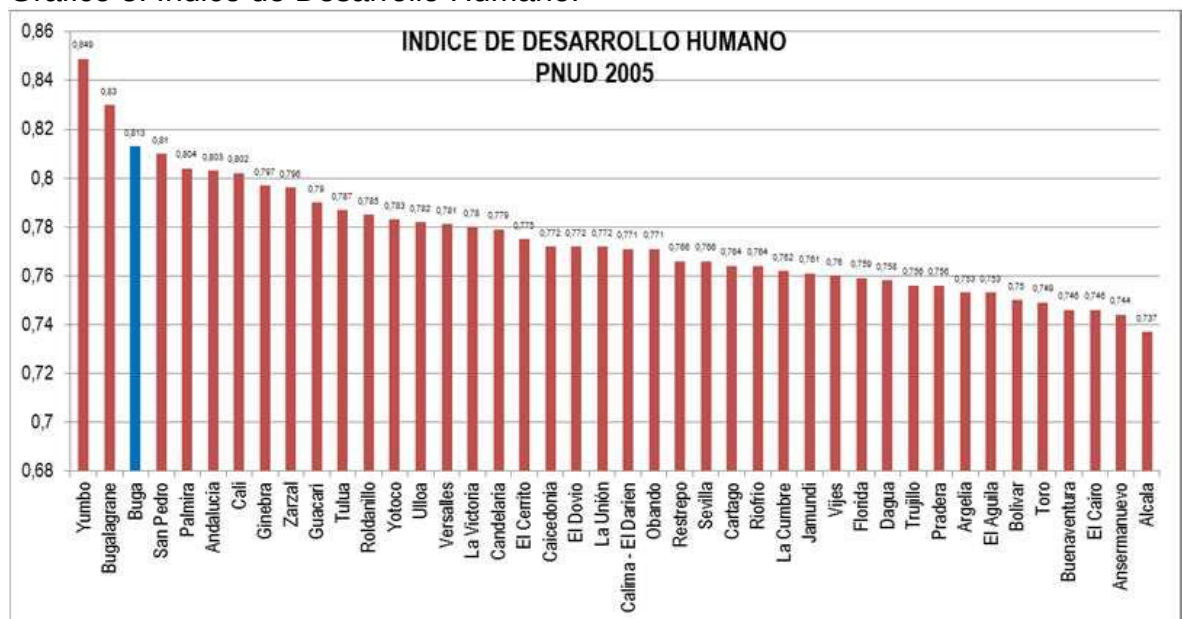
Fuente: DANE, 2005.

Buga presenta un porcentaje de 11,6 después de Cali que tiene 11.

Índice de desarrollo Humano

El índice de Desarrollo Humano que mide el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, resume el impacto que ha tenido la actividad productiva y social sobre el nivel de desarrollo humano de un país, departamento o ciudad. Se basa en tres indicadores: i) Longevidad; ii) Nivel Educativo; iii) Ingreso medido por el PIB per cápita real. Buga se encuentra en tercer lugar después de yumbo, Bugalagrande.

Gráfico 5. Índice de Desarrollo Humano.

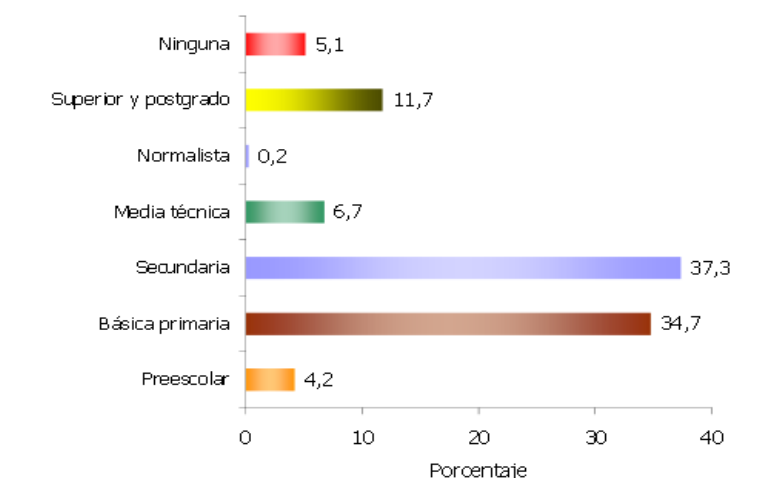


Fuente: DANE, 2005

Educación.

A continuación se describe el grado de nivel que se encuentra los habitantes de Guadalajara de Buga.

Gráfico 5. Nivel educativo



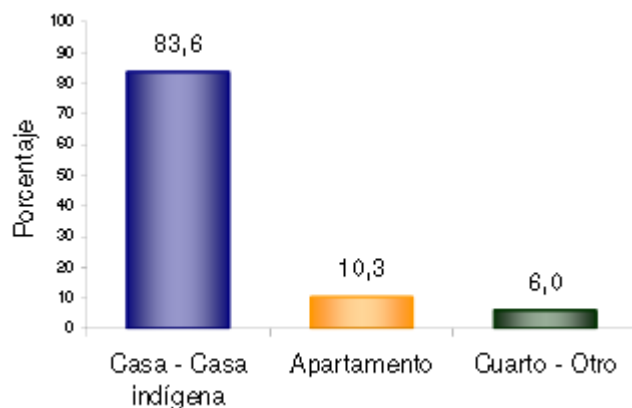
Fuente: DANE, 2005

El 34,7% de la población residente en Guadalajara de Buga, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 37,3% ha alcanzado secundaria y el 11,7% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,1%.

Vivienda

Se resumen el tipo de vivienda de los habitantes en Guadalajara de Buga.

Gráfico 6. Tipo de Vivienda



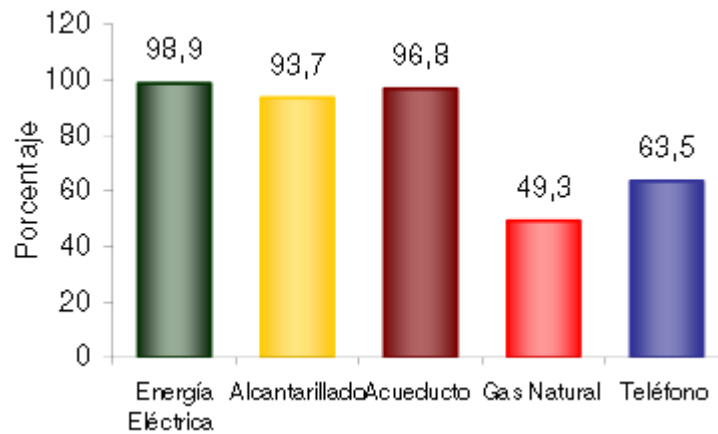
Fuente: DANE, 2005

El 83,6% de las viviendas de BUGA son casas, el 10,3 apartamentos y el 6% cuartos.

Servicios Básicos.

Se detalla el nivel de servicios básicos con que cuentas la vivienda en Guadalajara de Buga

Gráfico 7.Servicios públicos



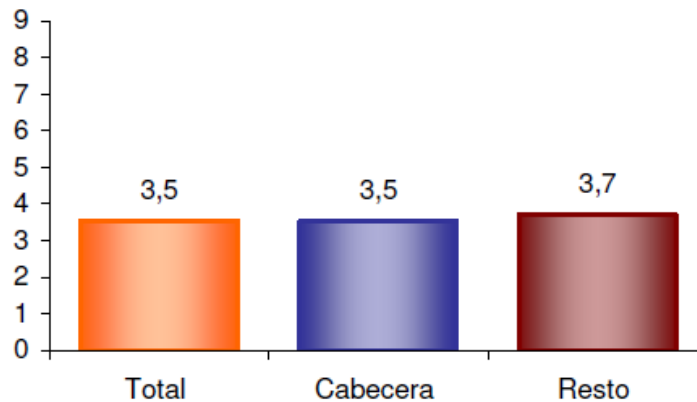
Fuente: DANE, 2005

El 98,9% cuenta con energía eléctrica, el 93,7% con alcantarillado, el 96,8 con acueducto, el 49,3% con gas natural y el 63,5% con teléfono.

Promedio de Personas Por Hogar.

Se describe el número de personas por hogar en Buga entre cabecera y resto.

Gráfico 8.Promedio de personas por hogar

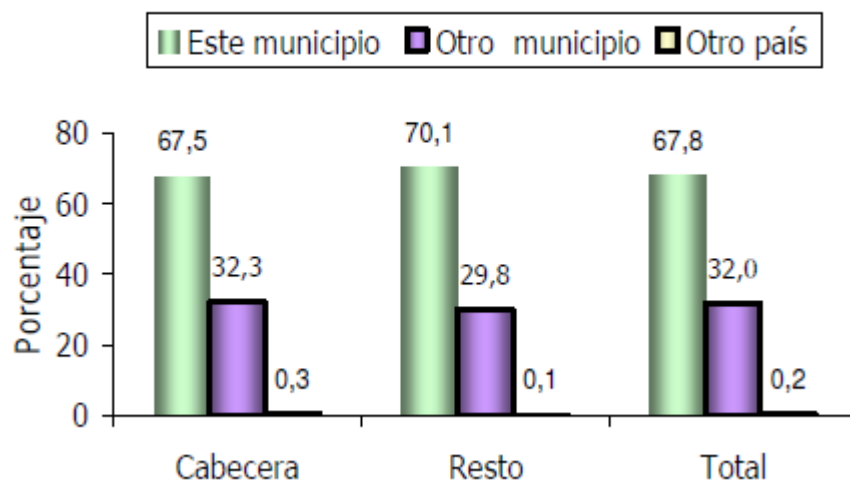


Fuente: DANE, 2005

El Promedio de personas por hogar en BUGA es de 3,5.

Distribución de la población según lugar de nacimiento.

Gráfico 9. Distribución de la población según lugar de nacimiento



Fuente: DANE, 2005

El 32,2% de la población de BUGA nació en otro municipio o en otro país.

Tabla 9. Entorno Social.					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
El patrimonio cultural del Valle del Cauca está constituido por los bienes y valores culturales, tales como la tradición, las costumbres y los hábitos, así como el conjunto de bienes inmateriales y materiales.	O			X	
Riqueza cultural ancestral de las etnias existentes en la región por la diversidad de culturas, saberes y valores.	O			X	
Colombia tiene regiones muy marcadas étnicamente y con prácticas culturales que señalan la existencia de unas identidades muy particulares.	O			X	
El departamento el Valle del Cauca se encuentra constituyendo una de las regiones más urbanizadas e industrializadas y de mayores contrastes en el desarrollo social.	O				X

Hay que garantizar el cubrimiento de la falta de formación técnica, tecnológica, profesional y de desarrollo de los habitantes de la región.	A		X		
Hay que procurar el cubrimiento de vivienda digna y evitar el deterioro de la vivienda existente en los hogares de escasos recursos de la región.	A		X		
En el departamento del Valle están presentes dos regiones que ambiental y culturalmente se distinguen: la Vertiente del Pacífico y la Cuenca media del río Cauca, lo cual permite identificar tanto la estructura poblacional, los patrones productivos como las prácticas culturales de los habitantes.	O			X	
Se debe desarrollar un programa que permita disminuir la ocurrencia de delitos, las manifestaciones de violencia y mejorar la percepción de seguridad de los ciudadanos, a través de mayores condiciones urbanas en sectores específicos de la ciudad.	A		X		
Hay que consolidar la gestión y el carácter participativo y comunitario, para los fines sociales y mejorar condiciones de seguridad entre otros.	A		X		
Para el desarrollo de los Entornos Socio Urbanos Seguros, debe convocarse la participación de las comunidades.	O				X
La participación ciudadana, para generar un proceso de movilización social, empoderamiento ciudadano y construcción participativa de estrategias locales.	O			X	
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.8. ENTORNO AMBIENTAL

El saneamiento y mantenimiento de la cuenca y del curso fluvial del Río Guadalajara, se hace necesario para garantizar el recurso hídrico, para ello se debe acometer obras que comprendan mantenimiento del cauce, reforestación en la cabecera, políticas sobre uso de aguas, entre otras; buscando garantizar la protección contra la contaminación de las aguas del principal afluente de la ciudad.

Pérdida de la diversidad agrícola, generada principalmente por el cambio del uso del suelo, desplazando así productos agrícolas y vocación ganadera que fueron tradicionales en el Valle del Cauca.

La riqueza de las tierras del centro del valle; la flora, fauna, la minería, la variedad de pisos térmicos, al igual que la hidrografía y biodiversidad hacia el pacífico, facilitan la explotación eco turística de los sitios de interés de la región, a la vez

implican el cuidado y la protección de la naturaleza por las comunidades ancestrales y por las autoridades de la región.

Adicionalmente la contaminación y los malos olores también afectan la ciudad de Buga, ese problema puede provocar varios efectos negativos para la salud y en su forma más extrema hasta la muerte; la legislación tiene mucho que mejorar, pero se están dando pasos para que las comunidades puedan protegerse.

El Valle del Cauca se encuentra dentro de la margen continental activa de Suramérica donde interactúan la placas tectónicas Nazca y Caribe, lo que implica tener los debidos cuidados para evitar asentamientos en lugares de riesgo y construcciones que no cumplan estrictamente las normas de sismo resistencia (Ruiz, 2013).

Además hay que generar conciencia en los habitantes para desarrollar la práctica de depositar de manera adecuada los residuos que generan peligro a la comunidad. Es por esto que aquellos ciudadanos que arrojen residuos sólidos o escombros en espacios públicos, contaminen con desechos las fuentes de agua, páramos y bosques o incluso no recojan las deposiciones fecales de sus mascotas, se expondrán a sanciones pecuniarias, castigando así comportamientos que han echado raíces en la ciudadanía.

Se debe capacitar adecuadamente y a la vez facultar a la policía y a los inspectores para imponer comparendos ambientales. En cuanto a las infracciones cometidas por conductores o pasajeros desde automotores o vehículos de tracción humana o animal, las sanciones deberán ser impuestas por los guardias de tránsito.

A partir de la segunda mitad del siglo XX el país empieza a crecer aceleradamente tanto demográfica como urbanísticamente, en todos los casos para todas las ciudades esto sucede de manera desordenada, ocupando terrenos expuestos a amenazas naturales, perdiendo el control de la convivencia a medias con la naturaleza (Melo, 2014).

La región del Pacífico en el Valle del Cauca está incluida en el Municipio de Buenaventura, que es el más extenso del Departamento. Limita por el Norte con el Departamento del Chocó por el oriente con los municipios de Calima (Darién), Dagua y Jamundí, por el sur con el Departamento del Cauca y por el occidente con el océano Pacífico. La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selva y cruzada por ríos caudalosos como el Dagua, el Calima, el Anchicayá, el Naya, el Raposo, el Cajambre, el San Juan, el Yurumanguí (Cifuentes Ramirez, 2014).

Tabla 10. Entorno Ambiental.



VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Saneamiento y mantenimiento de la cuenca y del curso fluvial del Rio Guadalajara, para garantizar el recurso hídrico.	A	X			
Protección contra la contaminación de las aguas del Rio Guadalajara	O			X	
Pérdida de la diversidad agrícola, generada principalmente por el desplazamiento de productos agrícolas tradicionales debido al cambio del uso del suelo.	A		X		
La riqueza de las tierras del centro del valle; la flora, fauna, la minería, la variedad de pisos térmicos, hidrografía y biodiversidad.	O			X	
Explotación eco turística de los sitios de interés de la región	O				X
Contaminación por malos olores en la ciudad de Buga, puede provocar molestias y efectos para la salud.	A	X			
El cuidado y la protección de la naturaleza por las comunidades ancestrales de la región.	A		X		
El Valle del Cauca se encuentra dentro del margen continental activa de Suramérica donde interactúan la placas tectónicas Nazca y Caribe.	A		X		
Generar conciencia en los habitantes para desarrollar la práctica de depositar de manera adecuada los residuos.	O			X	
Se debe capacitar adecuadamente y a la vez facultar a la policía y a los inspectores para imponer comparendos ambientales.	O				X
Aquellos ciudadanos que arrojen residuos sólidos o escombros en espacios públicos, contaminen con desechos las fuentes de agua, páramos y bosques o incluso no recojan las deposiciones fecales de sus mascotas, se expondrán a sanciones pecuniarias.	O			X	
A partir de la segunda mitad del siglo XX el país empieza a crecer aceleradamente tanto demográfica como urbanísticamente, en todos los casos para todas las ciudades esto sucede de manera desordenada.	A		X		
La región del Pacífico en el Valle del Cauca está incluida en el Municipio de Buenaventura, que es el más extenso del Departamento. La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selva y cruzadas por ríos caudalosos.	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.9. ENTORNO POLÍTICO

Es evidente que el turismo, entendido como un servicio motor de desarrollo económico, depende estructuralmente de un entorno político llamativo y un control estricto en sus políticas de calidad propiciado por el Estado, el cual juega un papel importante en la promoción y difusión del país (*Benavidez, 2013*).

Se percibe que la política nacional peca en la pasividad que se tiene a la hora de mejorar aquellos espacios que generan ventajas competitivas y que propenden por una mejora de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria; además, es excluyente, pues deja la explotación del turismo y los proyectos de gran envergadura, exclusivamente a las grandes cadenas Hoteleras sin vincular la población que, por herencia, ha sido aquella que ha dinamizado el sector.

En el marco de la ley 300 de 1996 que rige las directrices para el turismo, se definen varios de los productos potenciales para el desarrollo turístico de Colombia, entre ellos el ecoturismo, dados los enormes potenciales naturales que se encuentran en el territorio nacional, de mares, selva, ríos, llanuras, montañas y la diversidad hídrica, de fauna y flora (*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012*)

El gobierno impulsa Política de Turismo Social, Facilitar el acceso de todos los colombianos al turismo, como una posibilidad real para el ejercicio del derecho fundamental a la recreación y aprovechamiento del tiempo libre, otorgando prioridad a aquellos segmentos de población con menores posibilidades de disfrute del mismo, tales como las personas con discapacidad, las personas mayores, jóvenes y de escasos recursos económicos (*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2012*).

El turismo colombiano actualmente pasa por uno de sus mejores momentos, es reconocido a nivel, tal y como lo destaca la Organización Mundial del Turismo: “Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector. El reto es seguir avanzando en esas metas que se han fijado, para lo cual el país puede contar con el pleno respaldo de la Organización, confiamos en Colombia, es un país que ha ganado el respeto del mundo, un país espectacular que tiene un futuro maravilloso en el turismo” (Taleb Rifai, 2011).

Colombia debe darle un vuelco a la creatividad y a la innovación con el fin de lograr una gran transformación que conlleve al aumento de la productividad, generación de ingresos y al aumento del empleo del sector, logrando generar estrategias claras en materia de transformación productiva, mercadeo y promoción

y la organización del sector, teniendo como resultado final un verdadero turismo sostenible.

El documento CONPES 3640 somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES, los Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo de Convenciones y Congresos, como una oportunidad para identificar el potencial del país para el desarrollo de este segmento y una oportunidad para incrementar la productividad y la competitividad de diversos sectores de la economía y el bienestar de la población.

En el documento Visión Colombia 2019 II Centenario, se dejan planteadas las bases de las metas que debe alcanzar el país para el año 2019. En lo referente al Desarrollo de un Modelo Empresarial Competitivo, se identifica al turismo como uno de tres sectores potenciales para el incremento de la competitividad. Dentro de él, se establece al segmento de turismo de convenciones y congresos como uno de los productos turísticos de mayor potencial (*DNP, 2014*).

Política Nacional de Turismo: en esta política, se estableció como estrategia el mejoramiento y la consolidación de la competitividad, incluyendo la calidad de los prestadores, de los destinos y de los productos turísticos. Dentro de los productos estratégicos se encuentra el turismo de convenciones y congresos.

Tabla 11. Entorno Político.



VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Es evidente que el turismo, como motor de desarrollo económico, juega un papel importante en la promoción y difusión del país.	O			X	
La política nacional peca en la pasividad, pues deja la explotación del turismo y los proyectos de gran envergadura, exclusivamente a las grandes cadenas.	A	X			
La ley 300 de 1996, que rige las directrices para el turismo, define varios de los productos potenciales para el desarrollo turístico de Colombia, entre ellos el ecoturismo, dadas las enormes potenciales naturales que se encuentran en el territorio nacional.	O				X
El gobierno impulsa una Política de Turismo Social, Facilitando el acceso de todos los colombianos al turismo, como una posibilidad real para el ejercicio del derecho fundamental a la recreación y aprovechamiento del tiempo libre.	O			X	
El turismo colombiano actualmente pasa por uno de sus mejores momentos, es reconocido a nivel, tal y como lo destaca la Organización Mundial del Turismo.	O				X
Colombia debe darle un vuelco a la creatividad y a la innovación con el fin de lograr una gran transformación que conlleve al aumento de la productividad del sector.	O			X	
El Desarrollo del Turismo de Convenciones y Congresos, como una oportunidad para identificar el potencial del país para el desarrollo de este segmento.	O			X	
Desarrollo de un Modelo Empresarial Competitivo, que identifica al turismo como uno de tres sectores potenciales para el incremento de la competitividad.	O				X
Se estableció como estrategia el mejoramiento y la consolidación de la competitividad, incluyendo la calidad de los prestadores, de los destinos y de los productos turísticos.	O			X	
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.10. ENTORNO JURÍDICO

- El sector Hotelero ha generado en la década comprendida entre 2003 y 2013 27705 habitaciones nuevas al mercado, con una inversión de \$2,2 billones de pesos según cifras de COTELCO principalmente por la ley 788 de 2002, reglamentada por el decreto 2755 de 2003 con el que se estipula que están exentas de impuesto las rentas provenientes de la prestación de servicios Hoteleros en nuevos Hoteles, construidos entre el 1 de enero de 2003 y el 31 de diciembre de 2017.
- Resolución 0119 de febrero 12 de 2002. Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001.
- Ley 679 de 2001. Prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad.
- Decreto 972 de 1997. Por el cual se reglamentan los planes de servicios y descuentos especiales en materia de turismo para la tercera edad.
- Las reglamentaciones municipales de Turismo de Guadalajara de Buga las cuales rigen de manera local.
- La Ley 1558 de julio 12 de 2012 reformó a la Ley 300, que regulaba las operaciones turísticas desde la década de los 90. La nueva forma permitirá al sector turístico organizarse, dejar a un lado la informalidad y fortalecer las iniciativas regionales, generando así empleo, progreso y convirtiendo al sector en un pilar de crecimiento.
- Ley 1314 de 2009; definió el marco técnico informativo de información financiera para las empresas, el mismo que busca permitir la internacionalización de la información facilitando la interpretación de los estados financieros.
- Con respecto a las piscinas; existen leyes y decretos que señalan medidas aplicables a las piscinas de uso colectivo: Decreto 2171 de 2009, Ley 1209 de 2008, Resolución 00001509 De 2011, Resolución 1510 De Mayo 6 De 2011, Resolución 00001618 De 7 De Mayo 2010, Formulario de inspección normatividad de piscinas, Resolución 4113 de 2012 - Dispositivos, Resolución 4498 de 2012.
- Control Extranjeros: Decreto 2107 de 2001, Decreto 4000 de 2004 dictan disposiciones sobre la expedición de visas, control y regularización de extranjeros y se dictan otras disposiciones en materia de inmigración.
- Discapacidad: Decreto 1538 de 2005, Ley 361 de 1997, Ley 1145 de 2007 tienen por objeto impulsar la formulación e implementación de la política pública en discapacidad.

- BPM: Decreto 60 de 2002, Decreto 3075 de 1997, Ley 9 de 1979 regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.
- Prevención Turismo Sexual: Ley 679 de 2001, Ley 1336 de 2009, Resolución 3840 de 2009 Indican las medidas que prestadores de servicios turísticos deberán adoptar, fijar en lugar público y actualizar cuando se les requiera, códigos de conducta eficaces, que promuevan políticas de prevención y eviten la utilización y explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en su actividad.
- Ley 1101 de 2006: Modifica la ley 300 de 1996 – ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
- Ley 489 de 1998: Se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las Entidades del orden Nacional, se expiden las disposiciones.
- Resolución 221 de 1999. Código de Ética del Guía de Turismo.
- Decreto 505 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996.

Tabla 12. Entorno Jurídico.



VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El extenso número de normas y leyes aplicables a la actividad de la Hotelería y turismo.	A		X		
Ley 679 de 2001. Prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad.	A	X			
Ley 788 de 2002, estipula que están exentas de impuesto las rentas provenientes de la prestación de servicios Hoteleros en nuevos Hoteles, construidos entre el 1 de enero de enero de 2003 y el 31 de diciembre de 2017.	O				X
Decreto 972 de 1997. Por el cual se reglamentan los planes de servicios y descuentos especiales en materia de turismo para la tercera edad.	O			X	
Ley 1314 de 2009; marco técnico de información financiera para las empresas, busca la internacionalización de la información, facilitando la interpretación de los estados financieros.	O			X	
Leyes y decretos que señalan medidas y otras normas aplicables a las piscinas de uso colectivo.	O			X	
Decreto 1538 de 2005, Ley 361 de 1997, Ley 1145 de 2007: tienen por objeto impulsar la formulación e implementación de la política pública en discapacidad.	O			X	
BPM: Decreto 60 de 2002, Decreto 3075 de 1997, Ley 9 de 1979 regulan todas las actividades que puedan	O			X	

generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.					
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

8.11. MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO.

A continuación se presenta la matriz integrada del entorno, la cual relaciona las variables claves, su relación con el sector, la justificación y tendencia, y por último el impacto sobre la organización.

 Tabla 13. Matriz integrada del entorno			
Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto Sobre la organización
Parque Temático Religioso de Buga entra a estudio de factibilidad, De aprobarse viabilidad del proyecto, se constituiría en una experiencia única en Latinoamérica. (Entorno Internacional)	El turismo religioso es un gran jalonador del sector Hotelero, particularmente en Buga mantiene un nivel de ocupación importante; de llegarse a desarrollar el proyecto, se espera un renacer del sector Hotelero tanto para la ciudad como la región en general.	Para Buga ha sido tradicionalmente difícil retener al turista por más tiempo del que implica la visita al templo del milagroso y un breve paso para el sector turístico de la ciudad, el objetivo del proyecto del parque temático es el de retener ese turista logrando además un pasadía.	En el Hotel Guadalajara se considera que el impacto que se puede recibir por el desarrollo de este proyecto va a redundar en beneficios como el crecimiento en el alojamiento y además el incremento en alimentos y bebidas. No obstante si la infraestructura del parque temático desarrolla Hotelería tendrá que desarrollar énfasis que permitan conservar y crecer en el mercado.
Colombia tiene una expectativa de crecimiento significativa tras la firma de numerosos Tratados de Libre Comercio (TLC), incluyendo aquellos con Estados Unidos y la Unión Europea.	El sector Hotelero incluyendo alojamiento y alimentos y bebidas se verá dinamizado en la medida en que los tratados de libre comercio permitan entrar nuevos inversores al mercado para desarrollar nichos de mercado, puertos logísticos y redes de	La globalización de los mercados y la diversidad de negocios con el mundo exterior permiten considerar que la tendencia es a tener nuevos visitantes por negocios. Adicionalmente se puede considerar que la globalización es una realidad la cual es	El desarrollo de TLCs con el resto del mundo debe ser un propósito de la Hotelería en general y es deseo particularmente para el Hotel Guadalajara en Buga, debiendo dinamizar el crecimiento del sector para la ciudad y su entorno.

(Entorno Internacional)	distribución, en ese mapa el sector de Buga es considerado muy atractivo.	materializada por los tratados de libre comercio.	
Guadalajara de Buga es considerada como unos de los más importantes destinos de turismo cultural y religioso del país, principalmente por su centenaria Basílica con la imagen del Cristo de Los Milagros. (Variable cultural)	Se relaciona directamente con el sector de la Hotelería debido que para poder atender los visitantes de las diversas regiones del país se hace necesario un sitio acogedor que facilite y brinde la comodidad y bienestar esperado.	Incentiva venir a la ciudad señora a conocer el sector turístico cultural y religioso y en la medida a que deje una grata recordación la tendencia es favorable a crecer.	El Hotel Guadalajara es grato conocer como es vista la ciudad desde otros lugares, ya que deriva sus recursos principalmente de la visita a la ciudad por parte de todo tipo de turistas.
Guadalajara de Buga hace parte ahora de la Red de Pueblos Patrimonio, una plataforma de gestión que busca potenciar el patrimonio cultural colombiano y su proyección mediante el turismo, y de este modo generar más oportunidades de desarrollo y sostenibilidad para sus comunidades. (Variable cultural)	Para los grupos de turistas que tienen preferencia por los símbolos patrimoniales Buga es un objetivo a conocer, haciendo más dinámico el sector turístico.	Se debe entonces mantener adecuada la ciudad no solo en su infraestructura física sino conservando y destacando los valores cívicos que permitan dejar una grata imagen y además darse a conocer a nivel nacional.	El Hotel no debe estar ajeno a esta situación, por el contrario debe mostrar su compromiso de ciudad en cada una de sus actividades y particularmente en la atención a sus clientes.
Facilidades para la administración de los recursos financieros; registro de pagos, seguimiento a los movimientos bancarios, dispersión de fondos, oportunidad de recepción de los recursos, gracias a la implementación de nuevas tecnologías. (Variable Tecnológica)	Dinamiza el sector permitiendo tener actualizada la información reaccionando ante errores de manera oportuna, teniendo a así la oportunidad de entregar información veraz y confiable.	En la medida en que evolucionan las tecnologías los diversos sectores las van apropiando y ajustándola a sus necesidades para no perder competitividad.	Modifica la manera de pensar los negocios y las estrategias facilita la oportunidad de consultas y el enriquecimiento de las bases de datos y permite estar en diversidad de lugares al mismo tiempo.
Existe una alta concentración de población en pocas ciudades, principalmente en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Concentrando	Favorece para el sector turístico que desde las grandes ciudades se busque oportunidades de descanso y relajación cambiando de ambiente, escapando	Las ciudades intermedias se convierten entonces en una alternativa válida para ofrecer descanso y actividades tranquilas a quienes viven en las	Al tener un lugar con amplios espacios, diseño acogedor y tranquilo, amplias zonas verdes, ubicación privilegiada convierte al Hotel en el lugar ideal para recibir

aproximadamente el 30% de la población colombiana y el 44% de la población urbana del país. Es de destacar que Bogotá, Cali y Barranquilla, duplican su población aproximadamente cada 20 años. (Variable Demográfica)	del stress que genera las grandes urbes.	grandes urbes, aprovechando para peregrinaje a los santuarios o centros de su devoción.	los visitantes.
Buga se ve fuertemente afectado por la distribución geoespacial de la población siendo cruce de asentamientos, indígenas, afro-descendientes, además de influencia cultural del eje cafetero, centro del valle y sur de Colombia. (Variable Demográfico)	Esta diversidad de gentes ofrece también diversidad de culturas, gastronomía y tendencias de fe, favoreciendo que los visitantes encuentren un quehacer a fin a sus gustos.	La ciudad tendrá que aprovechar los asentamientos para promover desarrollos culturales a partir de las gentes que habitan en ellas.	Se tienen que saber entender los principales gustos del cliente, para ofrecerle de manera oportuna la satisfacción esperada.
Según pronósticos de la Oficina de Estudios Económicos, el crecimiento anual esperado en la variable llegada de extranjeros no residentes para el acumulado enero-abril de 2014 está entre 11% y 12%. Para 2014 el crecimiento previsto está entre 10,5% y 12,5%, mayor al registrado en 2013 (8,5%). (Variable Económico)	Afecta positivamente al sector Hotelero dado crecimiento en los índices de llegadas permite esperar un mejor nivel de alojamiento y atenciones.	Con sector dinamizándose de manera constante es importante estar revisando y actualizando los planes de acción para mantener la tendencia y sacar el mejor provecho de ella.	Es un reto para el Hotel mantenerse en la media del crecimiento del sector y de ser posible un poco por encima de tal forma debe estar evolucionando en sus estrategias de marketing y atención al cliente.
Según cifras del DANE en 2013, la ocupación Hotelera nacional alcanzó 52,5%, frente a 53,6% en 2012. Para el primer trimestre de 2014 la ocupación se ubicó en 51,4%, el	La ocupación Hotelera nos muestra el grado de dinamismo del sector. Adicionalmente (en términos generales), se muestra una oportunidad de	El sector puede crecer en promedio con la misma infraestructura para lo cual debe estar siempre a la vanguardia buscando los mejores resultados.	En el Hotel Guadalajara los indicadores son similares a los del sector lo que permite indicar que también allí se tienen muy buenas oportunidades

mismo valor registrado durante el primer trimestre de 2013. (Variable Económica)	crecimiento sin necesidad de incurrir en inversiones de infraestructura.		de crecimiento con la misma infraestructura física.
El PIB colombiano creció 4,3% en 2013, la misma cifra alcanzada por el sector Comercio, Reparación, Hoteles (participando con el 3,6% del PIB total); el subsector Hoteles, restaurantes y bares registró una variación de 4,6%, y una participación en PIB total de 2,8%. (Variable Económica)	El sector de la Hotelería es positivo en la medida en que habrá mejor nivel de recursos para usar y consumir, se debe conservar un PIB al alza como señal de desarrollo del sector.	Siempre es bueno generar índices positivos a aunque tal vez con el tiempo estos tengan que ser mejores, para eso se necesita disciplina en el uso de los recursos generados.	Podemos decir con PIB creciente en el sector y en la economía en general se puede esperar que los turistas y viajeros en general lleguen más al Hotel y consuman más para lo cual se debe estar preparado.
Construcción Hotelera, en 2013 se registraron 241.616 metros cuadrados de área culminada con destino Hotel, con un crecimiento de 78,6% frente a 2012 (135.299); por su parte el área en proceso alcanzó 2.838.642 metros cuadrados en 2013, lo que representa un crecimiento 25,5% respecto a 2012 (2.264.351). (Variable Económica)	Señala directamente un sector pujante que se está preparando para ser altamente competitivo lo cual debe permitir ofrecer a los clientes mejores y más modernas instalaciones, diversidad de opciones y tarifas más acordes con los servicios ofrecidos y prestados.	Venía siendo necesario desde tiempo atrás, las dinámicas de crecimiento en infraestructura a fin de capitalizar las necesidades y deseos, cada vez más comunes de realizar (viajes de negocios o placer), por todo esto se va a tener un sector altamente competitivo que promocionará y hará muy común el alojamiento en Hoteles de calidad.	El Hotel debe destinar recursos reservados a actualizar su planta física y preparar mejor su personal de servicio al cliente, para no perder competitividad y de ser posible ganar participación en el mercado.
El departamento del Valle del Cauca se encuentra ubicado en la parte media occidental del país, constituyendo una de las regiones más urbanizadas e industrializadas y de mayores contrastes en el desarrollo social. Su infraestructura de comunicaciones le permite jugar un papel importante en el	El sector particularmente en la geografía del valle del Cauca tiene importantes oportunidades de crecimiento y desarrollo gracias a su ubicación privilegiada y su infraestructura vial y de comunicaciones cada vez más competitiva.	Con la infraestructural que se tiene y las facilidades de comunicaciones con otras regiones, se puede impulsar el desarrollo de proyectos ambiciosos que se instalen en la región, facilitando una evolución y un crecimiento constante.	Por su relación con el sector y sus tendencias evidenciadas el Hotel debe estar a la vanguardia de los cambios en la región, para interpretarlo oportunamente y obtener el mejor beneficio de estos. Todo esto implica modernizarse y mantener su personal debidamente

desarrollo nacional, por estar integrado a la economía de la Cuenca del Pacífico, al centro y norte del país y a la región andina oriental, mediante un sistema de vías terrestres y aéreas que interconectan las principales ciudades y “áreas metropolitanas”. (Variable Social)			capacitado y comprometido.
Para el desarrollo de los Entornos Socio Urbanos Seguros, la secretaría de Gobierno debe convocar la participación de las comunidades y despertarles el interés en la recuperación de parques, calles y espacios de sus sectores deteriorados y demás acciones necesarias para la sana convivencia. (Variable Social)	Para mantener un sector dinamizado y competitivo es necesario desarrollar sanas costumbres y practicas cívicas, que le permitan al sector ofrecer como valor agregado una buena cultura ciudadana.	Se requiere que todos los estamentos de ciudad y región tengan presente la necesidad de mantener a la comunidad cívicamente educada solidaria y a morosa de su región, de esta manera cada vez será más fácil vivir en comunidad y recibir la visita de quienes desean conocer o regresar a la ciudad.	El Hotel podrá verse beneficiado de los desarrollos sociales y urbanos propuestos en la medida en que sea ejemplo y vocero activo de esas políticas, a través de los servicios que presta y de su oferta a los visitantes.
Saneamiento y mantenimiento de la cuenca y del curso fluvial del Río Guadalajara, es necesario para garantizar el recurso hídrico en el río, las obras comprenden mantenimiento del cauce, reforestación en la cabecera, políticas sobre uso de aguas entre otras. (Variable Ambiental)	El río Guadalajara atraviesa la ciudad de oriente a occidente y en el sector más dinámico de esta. Este río presta sus aguas para el uso en el desarrollo de cultivos y para el acueducto municipal, mantener su cuenca saludable y reforestada, además evitar la contaminación de sus aguas en su paso por la ciudad es de vital importancia para el sector Hotelero y turístico entre otros.	Se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para conservar, preservar y mejorar este recurso hídrico para brindar bienestar a la comunidad en general y un mejor aspecto de ciudad.	El río pasa por el conestado sur del Hotel Guadalajara y parte de su entorno, de su paisaje, es uno de sus mejores atractivos, desde algunos de sus cuartos y pasillos se puede observar el paso de sus aguas y el murmullo de su caudal. Por lo anterior el Hotel, está llamado a ser uno de los grandes abanderados en la defensa de la cuenca, el caudal y la salud del río Guadalajara.
Contaminación por malos olores en la ciudad de Buga. Este	Se relaciona directamente con el sector de Hotelería y	Se espera prontamente la solución definitiva una	Para el Hotel esta situación trae problemas

problema puede provocar varios efectos negativos, en legislación todavía se tiene mucho por mejorar, aun cuando se están dando pasos para que los ciudadanos puedan defenderse. (Variable Ambiental)	turismo, es un factor indeseable el cual debe ser atacado de manera inmediata para solucionarlo de raíz.	vez que las autoridades competentes están tomando cartas en el asunto motivados principalmente por las quejas de la comunidad en general.	significativos en razón a que por su ubicación y ventilación de sus espacios en ocasiones al amanecer se presentan situaciones incómodas con los huéspedes.
Capacitar y a la vez facultar a la policía y a los inspectores para imponer comparendos ambientales. En cuanto a las infracciones cometidas por conductores o pasajeros desde automóviles o vehículos en general las sanciones serían impuestas por los guardias de tránsito. (Variable Ambiental)	Para el sector es fundamental que las autoridades puedan ejercer sus actividades de control a través de instrumentos que comprometan un cambio positivo en la cultura ciudadana.	Con la garantía del empoderamiento a las autoridades, los ciudadanos deben adquirir sentido de pertenencia con la ciudad y por esta ellos mismos estarán exigiendo la responsabilidad respecto de los elementos destinados a disposición final.	Para el Hotel es ideal tomar las recomendaciones encaminadas a generar buenas costumbres que favorezcan el bienestar de los clientes y usuarios de sus servicios en general. La imagen de la ciudad afecta el sector turismo y con este la Hotelería.
El turismo colombiano actualmente pasa por uno de sus mejores momentos, es reconocido a todo nivel como lo destaca la Organización Mundial del Turismo. El reto es seguir avanzando en las metas que se han fijado. Colombia, es un país que se ha ganado el respeto del mundo, un país espectacular que tiene un futuro maravilloso en el turismo. (Entorno Político)	Es evidente que el turismo, entendido como un servicio motor de desarrollo económico, depende estructuralmente de un entorno político llamativo y un control estricto en sus políticas de calidad propiciado por el Estado, el cual juega un papel importante en la promoción y difusión de la Hotelería en el país.	Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector.	En la medida en que el estado se mueva y mejore la imagen del turismo de nuestro país el Hotel debe hacer uso de ese beneficio sembrando relaciones perdurables con los usuarios y visitantes en general para lo cual siempre debe estar preparándose.
<u>Ley 300 de 1996:</u> Por el cual se expide la ley General de Turismo y se dictan otras	Tiene una alta relación con el sector Hotelero, regula la actividad turística desde los	La ley permite desarrollar formalmente las actividades de turismo	Le permite a la organización tener un referente válido de comportamiento y a la

disposiciones. (Entorno Político)	prestadores de servicios turísticos, el impacto social en la ciudad en que se realiza y los clientes quienes son el foco de la actividad. Repercute esta actividad en la manera que se proyecta la marca país.	y da entidad propia al estado respecto de la imagen que se proyecta hacia afuera con los días deberá proporcionar crecimiento y sostenibilidad.	vez podrá establecer a quien acudir en temas relacionados con el turismo.
Ley 679 de 2001. Prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad. (Entorno Jurídico)	Se relaciona ampliamente con el sector teniendo en cuenta que este debe ser el primer interesado en tener un marco de ley fuerte que permita hacer un desarrollo valido, dejando poco espacio a actividades delictivas y de abuso con menores.	Controla el ingreso de menores a los Hoteles o lugares de alojamiento y hospedaje, bares, negocios similares y demás establecimientos turísticos con fines de evitar la prostitución o de abuso sexual de menores de edad.	Para la organización es muy benéfico tener un marco de referencia oficial que evite los abusos y la explotación con menores.
Rentas exentas para los nuevos Hoteles que se construyan entre Enero 1 de 2003 y Diciembre de 2017 o para los Hoteles existentes a Diciembre de 2002 y que se remodelen o amplíen durante ese mismo lapso de tiempo. (Entorno Político)	Jalona y desarrolla el sector de una manera importante, consiguiendo no solo actualizar lo existente si no que permite la entrada de nuevos competidores; lo cual redundo en beneficio para los usuarios.	El país se encontraba en un estado de subdesarrollo en el sector de infraestructura Hotelera, lo cual generaba un turismo poco atractivo, los cambios obtenidos a raíz de esta norma han obligado a abrir la competitividad y a internacionalizar el servicio.	Particularmente el Guadalajara se ha beneficiado de la norma, si tenemos en cuenta que con el marco de ley se ha modernizado su infraestructura en general, se han tomado los beneficios anunciados motivando un crecimiento en tarifa de alojamiento y en el uso de las instalaciones.

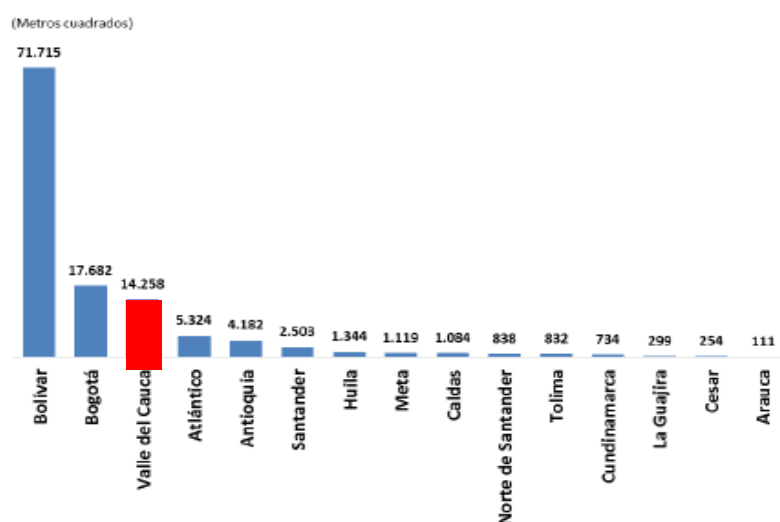
8.12. EL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA, VALLE DEL CAUCA Y BUGA

En Colombia se presenta un crecimiento importante en el sector Hotelero principalmente en los últimos tres años, el porcentaje alcanza el 10% muy por encima de la media de mundial la cual se estima en 4 %, siendo uno de los mejores momentos de la historia. Según (García Rosa, 2013) la oferta se complementó en los últimos años con la mejora de los productos existentes, nueva oferta y nuevos proyectos que se ejecutaron y otros se están desarrollando.

Siendo los principales atractivos e incentivos para la inversión en Hotelería la: Exención del impuesto a la renta por un periodo de 30 años, la exención entra en vigencia a partir del inicio de la operación para servicios Hoteleros prestados en Hoteles nuevos o que se remodelen y/o amplíen desde el año 2003 hasta diciembre de 2017; la Exención del impuesto a la renta por un periodo de 20 años; renta exenta proveniente de los servicios de ecoturismo por un término de 20 años a partir del año gravable 2003 y los Beneficios tributarios y aduaneros en bienes de capital utilizados para exportaciones de turismo (Plan Vallejo).

Colombia se ha abierto al mundo, está captando inversión extranjera directa de forma importante. En la siguiente grafica se muestra los departamentos con mayor área aprobada durante el primer bimestre de 2014 fueron Bolívar (71.715 m²*), Bogotá (17.682 m²) y Valle del Cauca (14.258 m²**) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2014).

Gráfico 10. Áreas aprobadas con destino Hotel primer bimestre 2014



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2014, pág. 71)

Se puede observar que el crecimiento del área aprobada con destino Hotel para el primer bimestre de 2014 se debe principalmente al crecimiento en los siguientes departamentos: Atlántico, Huila y Antioquia (este último no reportó licencias aprobadas en el primer bimestre de 2013) y Bolívar, lo anterior se muestra en la siguiente tabla.

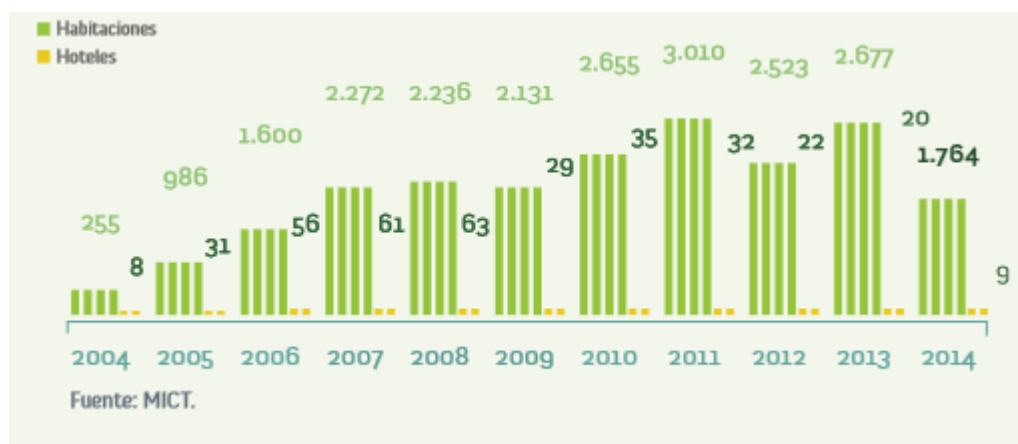
Tabla 14. Departamentos con crecimiento Anual

Departamento	2012	2013	Variación anual
Atlántico	1.122	5.324	375%
Huila	296	1.344	354%
Antioquia	1.095	4.182	282%
Bolívar	37.569	71.715	91%
Bogotá	10.495	17.682	68%

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2014, pág. 71)

- Con respecto al crecimiento de nuevos Hoteles y habitaciones se puede observar la tendencia ascendente en los últimos 10 años, ver gráfico siguiente.

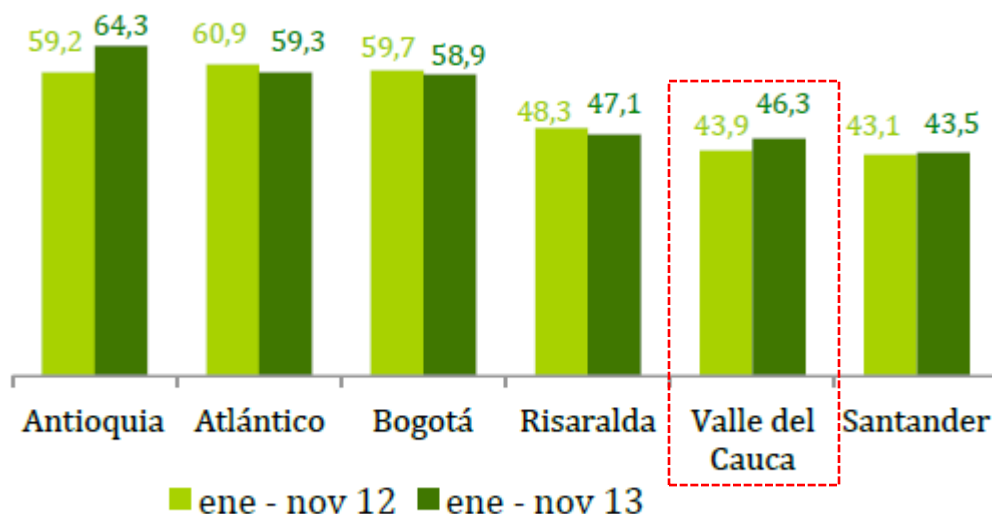
Gráfico 11. Nuevos Hoteles y nuevas habitaciones en Colombia 2004-2014



Fuente: (Proexport Colombia, 2014, pág. 3)

- El grafico siguiente muestra que el departamento de valle del cauca en el 2013 se situó con una ocupación de 46.3%, acumulado a noviembre de 2013, frente a un 43.9% del año anterior.

Gráfico 12. Ocupación Hotelera (%) por departamentos ene –nov 2012/2013



Fuente: Aerocivil – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Fuente: (Camara de Comercio de Cali, 2014, pág. 3)

Con el fin de profundizar sobre la competencia a nivel local Valle del Cauca y Buga se realizó un análisis de los Hoteles afiliados a COTELCO.

La tabla siguiente nos muestra que el mayor número Hoteles y habitaciones en el Valle del Cauca se encuentra en Cali, 44 Hoteles y 1.896 habitaciones concentrando aproximadamente el 76% de la habitaciones del departamento, Buga se encuentra en segundo lugar con el 9% seguido de Darién con el 5% de las habitaciones.

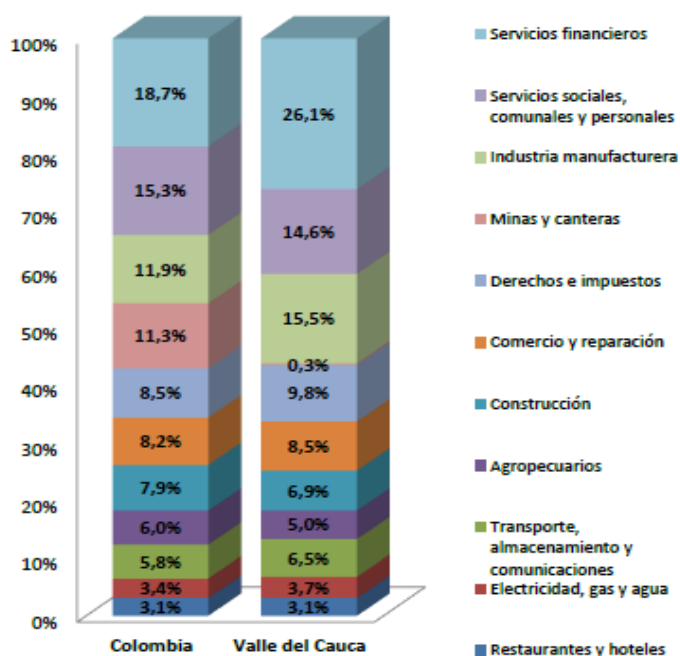
Tabla 15. Número de Hoteles Afiliados a COTELCO Valle.

Ciudad	# Hoteles	# Habitaciones	% Habitaciones
Buenaventura	2	86	3%
Buga	4	216	9%
Cali	44	1.896	76%
Cartago	1	60	2%
Cerrito	1	26	1%
Dapa	1	6	0%
Darién	3	124	5%
Palmira	1	24	1%
Tuluá	2	47	2%
Total general	59	2.485	

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: información de (*Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, 2014*).

- A continuación se muestra la Estructura del PIB por sectores, en donde se muestra que la contribución de restaurante y Hoteles fue del 3.1% en el valle del Cauca y en Colombia.

Gráfico 13. Estructura PIB por Sectores.



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014, pág. 4)

EL TURISMO EN COLOMBIA Y BUGA Y SU ZONA DE INFLUENCIA

En Colombia existe una mega diversidad turística por las condiciones geográficas y culturales del país, sumadas al constante crecimiento, mejoría urbana, desarrollo en salud y negocios, permiten que Colombia sea apta para todos los tipos de turismo: de negocios, de aventura, de salud y cultural.

Actualmente a nivel nacional y local se promueve el turismo como motor de desarrollo, para explorar, descansar, conocer su historia, cultura y tradiciones, enamorarse, cuidar de la salud y venir a aprender (Proexport Colombia, 2010).

TURISMO DE AVENTURA

La agreste topografía colombiana y del valle del cauca contempla infinitos ambientes para practicar deportes de aventura y realizar actividades al aire libre, entre las cuales se pueden explorar montañas, valles, sabanas, lagos y ríos. Donde es posible la práctica de algunos deportes extremos como: Buceo, Rafting, Parapente e incluso Avistamiento de aves (Proexport Colombia, 2010).

SOL Y PLAYA

Colombia resalta por sus mágicas playas, espacios de paz y descanso, contando con 1.600 kilómetros de litoral en el Mar Caribe y 1.300 kilómetros en el océano Pacífico. En total, son más de trescientas playas, para todos los gustos, algunas de estas en el valle del cauca que tienen todos los servicios requeridos por los turistas (Proexport Colombia, 2010)

TURISMO DE NATURALEZA EN COLOMBIA

Colombia tiene cinco contextos geográficos con ofertas paisajísticas, fauna y flora singulares. Siendo las zonas: Andina, Caribe, Costa del Pacífica, Amazonas y Llanos Orientales, en las cuales se tienen ecosistemas protegidos (Proexport Colombia, 2010).

Se destaca que el 14% del territorio nacional es área protegida en las que se encuentran parques nacionales, parques naturales y santuarios, en Buga y su zona de influencia se encuentra entre otros: Parque Natural Regional el vínculo, laguna de sonso, lago calima, reserva forestal de Yotoco entre otros (Proexport Colombia, 2010).

Se pueden realizar actividades como: visita Parques Naturales, Avistamiento de aves, Turismo rural, ecoturismo.

TURISMO VERDE.

El país cada día fortalece más su compromiso con el cuidado del medio ambiente y una de las estrategias gira alrededor de un turismo que lo respete. En la práctica del turismo verde, los turistas pueden apreciar y contemplar el entorno donde realizan sus actividades; además, le da prioridad preservación del medio ambiente en el tiempo.

Es un compromiso con el medio ambiente, en doble vía: de los turistas y los operadores turísticos, se destaca por: reducción de impactos negativos para la naturaleza, se enseñanza del respeto hacia el medio ambiente y la conciencia sobre su conservación (Proexport Colombia, 2010).

HISTORIA Y CULTURA

Colombia y el valle cuenta con una gran riqueza arqueológica, cultural y sus artesanías que constituyen una mezcla de tres culturas: indígena, europea y africana (Proexport Colombia, 2010).

Parques arqueológicos

Se cuenta con parques arqueológicos, en los cuales al permite descubrir las huellas de las sociedades prehispánicas que habitaban esos territorios.

Fiestas y ferias colombianas

Colombia tiene ferias y carnavales a lo largo del año, como carnavales de Barranquilla y Pasto, sus ferias únicas que no vas a encontrar en otra parte del mundo, como Feria de las Flores en Medellín, el Desfile del Yipao en Calarcá o el Festival de la Cultura Wayúu; sus celebraciones religiosas de la Semana Santa y Navidad, festivales de la música folclórica y muchos más (Proexport Colombia, 2010).

Artesanías colombianas

Las artesanías colombianas están enmarcadas en las siguientes categorías: Cestería, labor textil con la que se hacen recipientes, bolsos y sombreros, Orfebrería, Tejidos con hilos de oro o plata que forman joyas.

Materiales autóctonos, Como la tagua, la guadua, el coco y el barniz de Pasto.

Tejidos, las fibras se entrelazan, formando artículos como las hamacas, los sombreros, las ruanas y las molas. Y por último, La cerámica (Proexport Colombia, 2010).

Turismo religioso en Colombia, rutas de la fe

La peregrinación a sitios religiosos es una de las actividades que más viajeros moviliza, y no solo dado por las creencias, las costumbres y la fe, también por los monumentos religiosos que contienen toda la cultura e historia de los lugares en se encuentran, siendo otra razón para visitarlos (Proexport Colombia, 2010)..

La ciudad de Guadalajara de Buga, en el departamento del Valle del Cauca, esta aproximadamente a una hora de Cali que además de su atractivo religioso, tiene todo el sabor y la cultura tradicional de la región azucarera y alegre.

El Señor de los Milagros y otros atractivos

A Guadalajara de Buga cada año llegan miles y miles de viajeros atraídos principalmente por la historia del Señor de los Milagros; Edificaciones como la Estación del Ferrocarril, la Casa Hacienda La Julia, el Teatro Municipal de Buga y el sector antiguo de la ciudad, guardan parte de la historias que suceden alrededor del Señor de los Milagros. Aunque es el santuario del Señor de los Milagros el principal atractivo de la población de Buga, su valor histórico para la región y su cultural son parte de los elementos que la convirtieron en uno de los pueblos patrimonio de Colombia. Además, es rodeada por una región exuberante de valles y montañas, llena de biodiversidad y espectaculares paisajes (Proexport Colombia, 2010).

En la región existe una vasta tradición gastronómica, unión de costumbres de las cocinas indígenas y africanas, en la que sobresalen sus dulces, dignos representantes de una región azucarera, siendo uno de los destinos más bellos del occidente colombiano, que a pesar de su carácter religioso le da la oportunidad a todo tipo de turista de visitar (Proexport Colombia, 2010).

9. EL DIAMANTE COMPETITIVO DE LA HOTELERÍA DEL VALLE DEL CAUCA Y BUGA

9.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES BÁSICOS Y AVANZADOS

Los factores básicos ofrecen ventajas comparativas, los factores avanzados por su valor agregado ofrecen ventajas competitivas, además se crean sobre los factores básicos.

Los recursos básicos están relacionados con la infraestructura Hotelera y de turismo, el transporte, los recursos naturales, las comunicaciones, la infraestructura de vías de comunicación, los medios de transporte, los establecimientos de salud, los aeropuertos, el puerto marítimo, el patrimonio histórico y religioso.

Entre los factores avanzados, se destacan: los recursos humanos y la salud financiera para facilitar el funcionamiento del sector, la profesionalización y la experiencia de los mandos medios y del personal base, las redes de reservas, el grado de recursos tecnológicos en los negocios y demás procesos, el nivel de desarrollo y eficiencia de las organizaciones, los gremios, el grado de integración y desarrollo de la empresa, el patrimonio cultural, las variables ambientales, el grado de formación, el plurilingüismo, la seguridad, la imagen del país y del sector en el exterior.

9.1.1 Infraestructura Hotelera

En Buga y su zona de influencia se tiene una cantidad importante de Hoteles y alojamientos de diverso tipo, los cuáles según informe sectorial de COTELCO (a diciembre de 2013), se clasifican por su cantidad de camas ofrecidas: en Hoteles de 1 a 50; 51 a 100; 101 a 150; 151 a 200 y por último los mayores de 200 habitaciones. Además también se clasifican por su grado de confort en lujo, primera, turista y económico (Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, 2013).

Respecto de las características físicas de la oferta de Hotelería en la zona de influencia de Buga (para citar solo las alternativas más comunes), se tienen Hoteles: de tipo colonial en edificaciones antiguas que evocan épocas idas, con amplios espacios, bondadosas zonas verdes y confortables habitaciones ideales para el descanso; también se encuentran Hoteles muy modernos del tipo boutique, con espacios menos bondadosos pero igualmente confortables con excelentes servicios y especiales para viajes de negocio; en un tercer rango se puede encontrar los denominados hostales, apartamentos y suites, ofrecidos como sitios

de paso o por mensualidades, con atención discreta y según las necesidades del cliente.

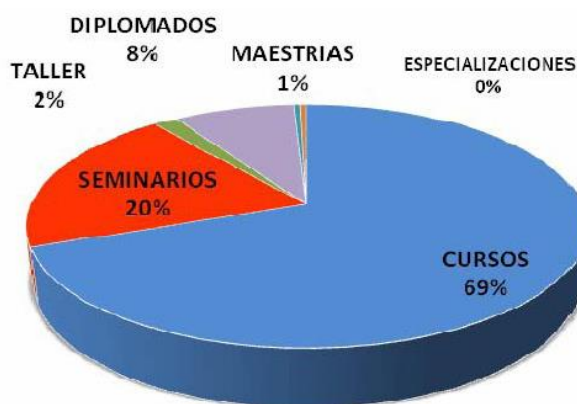
Como complemento a la infraestructura Hotelería de la región y según la categoría se ofrece; zonas húmedas, SPA, restaurantes a la carta, bar y parqueadero gratuito para clientes.

9.1.2 Capital Humano en el sector de la Hotelería

9.1.2.1 Formación académica en Hotelería y turismo

Los programas de formación de interés para la Hotelería y el turismo se ofrecen en aproximadamente 29 ciudades de Colombia pudiendo ser más de 480 entre diplomados, cursos de extensión o de actualización y cerca de ocho postgrados Especialista, Magister o Maestría y Doctorado o PHD, con registro calificado. Cerca del 13% de estos programas están relacionados con el departamento de alojamiento y administración del alojamiento; el 80% están relacionados con la operación y administración del departamento de alimentos y bebidas; y cerca del 7% de los programas relacionados con la operación y organización de eventos. La mayor parte de la oferta son cursos cortos con duración entre 20 y 48 horas, los seminarios ofrecidos son cerca del 20% del total de la oferta, solo el 2% son especializaciones y maestrías (Ministerio de Comercio, 2009).

Gráfico 14. Educación de postgrados y educación continuada de formación turística y Hotelera ofertada en Colombia



Fuente: Estudio de la Oferta y la Demanda de Formación de los Recursos Humanos en el Sector Turístico en América Latina.

Fuente: (Ministerio de Comercio, 2009, pág. 17)

La mayor parte de la oferta en educación de postgrado y educación continuada se encuentra en Bogotá y en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Boyacá y Tolima (Ministerio de Comercio, 2009).

Las instituciones educativas, agremiaciones y cajas de compensación son en la actualidad las encargadas de las ofertas de programas dirigidos a fortalecer las competencias y formación de empresas relacionadas con Hotelería.

La Asociación Colombiana de Hoteles COTELCO, se encarga de ofrecer la mayor cantidad de cursos relacionados con la administración Hotelera.

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA se especializa en los cursos relacionados con la operación del alojamiento.

Las cajas de compensación ofertan programas cortos que capacitan a los afiliados y las empresas que buscan actualizar los conocimientos y desarrollar en ellos habilidades nuevas, también ofrecen programas para la creación y formación de empresas a quienes han sido desvinculados laboralmente a través del uso del subsidio de desempleo.

9.1.2.2 Oferta de programas de turismo, Hotelería y similares en Buga y su zona de influencia.

En Bogotá se encuentra la mayoría de programas relacionados directamente con la Hotelería en el país. En total, son 145 instituciones entre públicas y privadas que ofrecen este tipo de programas, en la zona de influencia Valle del Cauca son solo 19 instituciones (Ministerio de Educacion Nacional Republica de Colombia, 2014).

9.1.2.2.1 Modalidad

En la zona de influencia (Cali, Palmira, Cartago, Buenaventura y Buga) es de notar que el 100% de los programas ofrecidos son técnico laboral, en promedio cada institución ofrece un programa, con excepción de dos, que tienen una oferta más amplia; el Instituto Técnico de Gestión Empresarial ITGEM Y Jesús Ernesto Aulestia (Ministerio de Educacion Nacional Republica de Colombia, 2014).

9.1.2.2.2 Jornada, presencialidad, duración, costo y área de desempeño

- Los programas son ofrecidos por las instituciones en tres tipos de jornada diurna (19), nocturna (18) y fin de semana (20), todos con modalidad exclusivamente presencial (Ministerio de Educacion Nacional Republica de Colombia, 2014).
- En promedio la duración de cada programa técnico es de 1170 horas; con un costo asociado que oscila \$1.600.000.00 (Ministerio de Educacion Nacional Republica de Colombia, 2014).
- Con respecto al área de desempeño, se puede observar que en Ventas y servicios son 16 oficios, operación de equipo y transporte 1, finanzas y

administración 2, ciencias naturales aplicadas y relacionadas 1, arte, cultura, esparcimiento y deportes 1 (Ministerio de Educacion Nacional Republica de Colombia, 2014)

9.1.2.3 Egresados laborando en sector Hotelero

También se puede afirmar, que con base en la información obtenida del Observatorio Laboral, se han identificado mediante el seguimiento a egresados de programas de formación del sector turístico.

Según los datos, se atreven a decir que de los 4998 egresados graduados de todos los niveles de formación entre los años 2001 y 2007, el 83.23% están vinculados formalmente en el sector laboral, y de ellos el nivel de formación de mayor contratación es el de estudios de posgrados (especialización) ya que de los quince egresados graduados el 100% está empleado (Ministerio de Comercio, 2009).

Estudiando los salarios, teniendo en cuenta la duración de los programas y las exigencias para obtener el grado, los estudios concluyen que la mejor remuneración se encuentra en el nivel técnico profesional, al establecer que con solo cuatro semestres de duración de la formación, sin haber realizado trabajo de grado, se diferencia en su escala salarial en tan solo el 24% de la remuneración del egresado universitario, quien debe permanecer diez semestres de duración en la universidad, presentar trabajo de grado, hacer exámenes de suficiencia en otras lenguas y otros muchos requisitos adicionales. Se puede concluir entonces que en el país, existe una amplia oferta de recurso humano para la Hotelería, a diferencia del turismo cuya formación no genera una demanda amplia y es completamente diferente (Ministerio de Comercio, 2009).

En cuanto a la oferta de cargos indicada por los Hoteles, el 75.25% corresponden al nivel operativo, seguido por el nivel medio o de supervisión con el 15.74% de los cargos; esto es coherente con las ocupaciones más demandadas por el sector, relacionadas por los Hoteles, siendo en su mayoría cargos de nivel operativo, de supervisión para egresados de programas de formación en Hotelería y turismo. Por otra parte, el 9.02% de los cargos ofertados para el nivel ejecutivo lo ocupan en su mayoría personas formadas en programas diferentes a los relacionados con el sector turístico (Ministerio de Comercio, 2009).

9.1.2.4 Análisis de la situación laboral / vinculación 2013 y tasa de cotizantes por nivel de formación en el valle del cauca y Guadalajara de Buga del sector Hoteles, expendio de alimentos y bebidas.

En el Valle del Cauca en el año 2013 se graduaron 547 personas en los niveles de: pregrado 502 y posgrado 45 que se desempeñan actualmente en el sector (se encuentran cotizando)

Tabla 16. Análisis de la situación laboral / vinculación 2013 y tasa de cotizantes por nivel de formación en el valle del cauca.

NIVEL DE ESTUDIO			Medidas
NIVEL ACADÉMICO	NIVEL ACADÉMICO	NIVEL DE FORMACION	Medidas
			GRADUADOS GRADUADOS QUE COTIZAN TASA DE COTIZANTES
NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	547 547 100,0 %
	PREGRADO	PREGRADO	502 502 100,0 %
		FORMACION TECNICA PROFESIONAL	24 24 100,0 %
		TECNOLOGICA	172 172 100,0 %
		UNIVERSITARIA	306 306 100,0 %
	POSGRADO	POSGRADO	45 45 100,0 %
		ESPECIALIZACION	42 42 100,0 %
		MAESTRIA	3 3 100,0 %

Fuente: (Ministerio de Educación, 2015)

Tabla 17. Análisis de la situación laboral / vinculación 2013 y tasa de cotizantes por nivel de formación en Guadalajara de Buga.

«	ZONA GEO	ORIGIN IN:	FORMACIOI	METODOLO	NIVEL DE E	PERIODO G	AÑO DE CC	SEXO
	VALLE	ORIGIN INSTITI	FORMACION AC	METODOLOGIA	NIVEL DE ESTUD	PERIODO GRAD	2013	SEXO

NIVEL DE ESTUDIO			Medidas		
			Medidas		
NIVEL ACADEMICO	NIVEL ACADEMICO	NIVEL DE FORMACION	GRADUADOS	GRADUADOS QUE COTIZAN	TASA DE COTIZANTES
NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	7	7	100,0 %
	PREGRADO	PREGRADO	6	6	100,0 %
		TECNOLOGICA	1	1	100,0 %
		UNIVERSITARIA	5	5	100,0 %
	POSGRADO	POSGRADO	1	1	100,0 %
		ESPECIALIZACION	1	1	100,0 %

(Ministerio de Educación, 2015)

En Guadalajara de Buga en el año 2013 se graduaron 7 personas en los niveles de: pregrado 6 y posgrado 1, que se desempeñan actualmente en el sector (se encuentran cotizando).

9.1.3 Recursos de Capital

El origen de los recursos de capital es diverso y puede terminar siendo una mixtura de varias alternativas, según las necesidades del negocio, los intereses de los inversionistas y fuentes de financiación.

9.1.3.1 Fuentes de Capital

Referenciándose en las modalidades validas de capitalización en Colombia, se tienen una serie de alternativas de las cuales las más comunes pueden ser:

Empresas de un solo propietario, denominado persona natural, normalmente hace las inversiones corriendo él todos los riesgos con sus propios recursos, buscando con su propio nombre las fuentes de financiación, no obstante esta modalidad de comercio también entrega los beneficios solo a la persona natural.

Existen también varios tipos de sociedades reconocidas legalmente, las cuales según sus características de constitución, fuentes de capital, número de socios, se pueden definir como: sociedades de personas; Sociedades de capitales; Sociedades de naturaleza mixta.

Constituidas por escritura pública registrada en la cámara de comercio competente, una vez registrada forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados, los socios dependiendo el tipo de sociedad, pueden ser desde 1 en adelante.

Las diferencias societarias además del número de socios consisten en su naturaleza jurídica, fondos de capital, responsabilidad de los socios frente a terceros y denominación de los aportes.

En la siguiente tabla se relacionan las principales características de los diferentes tipos de sociedades en Colombia:

Tabla 18. Tipos de Sociedades en Colombia						
	De Personas		De Capital			De naturaleza Mixta
Características	Se conocen todos los socios, responden con su patrimonio, todos los socios tienen derecho a administrarla		En ellas no necesariamente se sabe quiénes son los socios, los socios responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones de la sociedad.			En esta se sabe quiénes son los socios, no obstante estos responden solo hasta el monto de sus aportes.
Denominación	Colectiva	Comandita Simple	Anónimas	Sociedad por acciones Simplificada	Comandita por Acciones	Responsabilidad Limitada
Expresión	& Cía.; & Hermanos; e Hijos	S. en C.S.	S.A.	SAS	S. En C. A.	Ltda.
Socios	2 en adelante	2 en adelante	5 en adelante	1 en adelante	5 en adelante	2 a 25
Clase de socio	Socio	Gestor o Comanditario	Accionista	Accionista	Gestor o comanditario	socio

Nombre de aportes	Partes de interés	gestores/partes de interés	Acción	Acción	Gestores/partes de interés	cuotas
		comanditarios/cuotas			Comanditarios/cuotas	
Forma de aportar	En dinero/trabajo/especie	gestor en dinero/trabajo/especie; comanditarios en dinero/especie	En dinero/especie	Dinero/Trabajo/Especie	Gestor en dinero/trabajo/especie; comanditarios en dinero/especie	en dinero/trabajo/especie
Administración	Todos y cada uno de los socios	Gestores	Por junta directiva/administrador especializado	Según Estatutos por junta de socios o por administrador especializado.	Gestores	todos y cada uno de los socios
Responsabilidad	Solidaria e ilimitada en cada socio	Gestores solidaria e ilimitada; comanditarios hasta el monto de sus aportes	Limitada hasta el monto de sus aportes	Limitada hasta el monto de sus aportes	Gestores solidaria e ilimitada; comanditarios hasta el monto de sus aportes	hasta el monto de los aportes/el capital social debe pagarse íntegramente
Derechos	A ejercer el derecho de inspección en cualquier época	Gestores toman las decisiones administrativas/ Comanditarios un voto por cuota o acción	A votar en las asambleas/ejercer el derecho de inspección con 15 días hábiles previos a la asamblea	Salvo estipulación estatutaria serán los mismos de la sociedad anónima.	Gestores toman las decisiones administrativas/ comanditarios un voto por cuota o acción	a ejercer el derecho de inspección en cualquier época/ a tener o no revisor fiscal
Disolución	Respecto de alguno de los socios: por decisión al momento de fallecer/por retiro/por incapacidad/por quiebra	además de las de ley, cuando desaparezca alguna de las categorías de socios	por tener menos de 5 socios/por vencimiento del término de la escritura/por no desarrollar el objeto social/por quiebra/por causas estatutarias/por orden de la autoridad competente	Según estatutos o por mandato norma de ley	Cuando desaparezca alguna de las categorías de sus socios/por reducción en un 50% de su capital social.	Por decisión de los socios/por exceder el número de socios permitido
Obligaciones	No les obliga hacer reservas/ no les obliga tener revisor fiscal	No está obligada a tener revisor fiscal	A tener revisor fiscal/a reunirse en asamblea los en los primeros 3 meses de cada año/a ser vigiladas por autoridad estatal/a no revelar sus secretos industriales a los socios	Por estatuto puede o no tener revisor fiscal y es vigilada por la superintendencia de sociedades	A tener revisor fiscal/reservar de sus utilidades	Reserva legal hasta el 50% del monto del capital.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: Régimen Contable Colombiano (Legis Colombia, 2013)

Inversión y líneas de crédito

En este punto se muestran las acciones de soporte financiero, empresarial, disponibles para el apoyo y desarrollo de proyectos de Hotelería y turismo en Buga y valle del Cauca.

BANCOLDEX

BANCOLDEX es el banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia, tiene disponible la Línea de Crédito para la productividad y competitividad del sector turismo en Colombia.

FINDETER

Es una entidad creada por el Gobierno Nacional, para financiar las iniciativas de inversión que contribuyan al desarrollo de las comunidades y promuevan el progreso del país.

Los recursos de crédito otorgados por Findeter buscan apoyar la ejecución de programas, proyectos o inversiones que generen desarrollo local, regional o nacional, entre los Sectores Financiados a través de los Recursos de Findeter se destaca el de Deporte, Recreación, Cultura y Turismo.

FOMIPYME

El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Fomipyme, tiene como objeto la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

FONDO EMPRENDER – SENA

El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.

El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

9.2 DEMANDA INTERNA DE HOTELERÍA EN EL VALLE DEL CAUCA Y BUGA

La conceptualización de la demanda interna se realizó con base al análisis de varios estudios que se han realizado en los últimos 6 años, de donde se han extraído los datos más relevantes y más específicos de cada uno de ellos para determinar la demanda de Hotelería y turismo en el valle del cauca y Guadalajara de Buga.

9.2.1 Encuesta de Gasto en Turismo Interno -EGIT- 2012 – 2013

- El 17,4% de los turistas que visitan Cali se hospedan en Hoteles / Aparta-Hotel el restante en casa de amigos, residencias y otros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)
- Trabajo o negocios representa el 10.5% de los turistas, Recreación - Vacaciones el 62.3%, Visita a parientes o amigos el 20.4%, Educación y/o

formación el 1%, Salud y atención médica 0.6%, Religión - peregrinaciones 2.7% y Otro 2.4% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

- El medio de transporte más utilizado es terrestre particular 65.8%, terrestre publico 33.9% y aéreo 0.3% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).
- Los turistas que llegan a Cali tienen una pernoctación 3,46 noches en promedio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).
- Al analizar los motivos de viaje entre hombres y mujeres se evidenció: tanto hombres como mujeres realizan viajes por igual sin presentar mayor diferencia (mujeres 51,7% y hombres 48,3%); los hombres presentan una mayor proporción de viaje por motivo de trabajo o negocios con un 80,1% frente a un 19,9% de las mujeres (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

9.2.2 Datos de Colombia Travel

Sitio de Procolombia, promoción de turismo, inversión y exportaciones.

- Cada año Buga recibe cerca de 3 millones de turistas que visitan especialmente el Santuario del Señor de los Milagros (Procolombia, promoción de turismo, inversión y exportaciones, 2014).
- Buga se destaca por ser la ciudad más representativa del turismo religioso en Colombia (Procolombia, promoción de turismo, inversión y exportaciones, 2014).

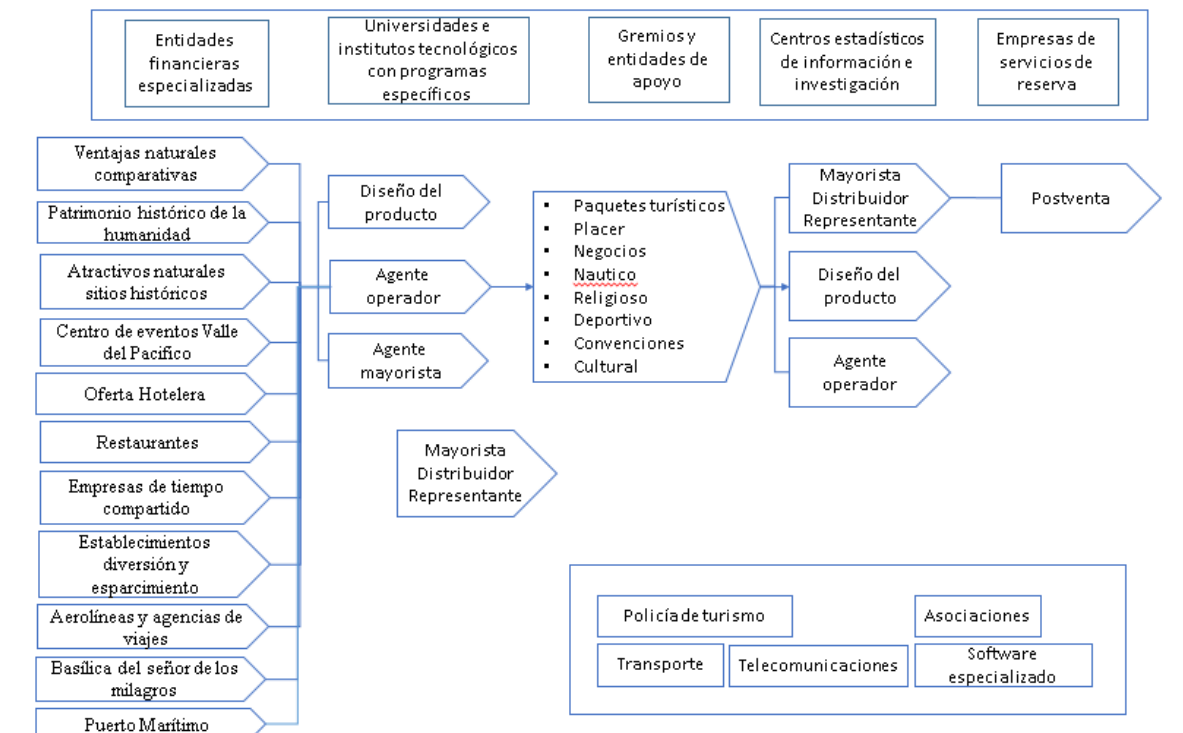
9.3 SECTORES CONEXOS DE APOYO Y CADENAS PRODUCTIVAS DE LA HOTELERÍA EN GUADALAJARA DE BUGA

Clúster de turismo y negocios

En el Valle del Cauca y particularmente en la zona de influencia del corredor turístico y de negocios comprendido entre el Eje Cafetero, desde el Norte hasta el Centro del Valle, por el Occidente el Litoral Pacífico con su Puerto Marítimo y los atractivos turísticos del Lago Calima, al Oriente la gastronomía de Ginebra y la zona de Santa Elena, inicio de Las Hermosas con su emblemática Hacienda El Paraíso, más al Sur la importante influencia de Cali, una de las principales ciudades del país y polo de desarrollo del sur occidente colombiano, regresando al centro como cruce de todos estos caminos se encuentra a Buga. Pretendiendo mejorar la productividad del turismo y de los negocios, las cámaras de comercio, Las empresas del sector público y privado, las entidades especializadas relacionadas con este tipo de actividades; como pueden ser Hotelería, restaurantes, operadores de eventos, transporte de pasajeros, publicistas, rumba, agencias de viaje, traductores, promotores de turismo, entre otros; interactuando crean un clima de negocios y construyen redes para mejorar entre todos el

desempeño, la rentabilidad, y la competitividad. Para conseguirlo se hacen a lo largo del año ferias, festivales, celebraciones por vacaciones de verano, avistamientos de ballenas, corridas de toros, festividades folclóricas, visitas a parques temáticos, exposiciones de ganado, actividades náuticas, competencias de equinos, ciclísticas, motociclismo y autos, entre otros.

Figura 3. Mapeo del micro-clúster de turismo y negocios



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: Análisis Sectorial y Competitividad (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014, pág. 124).

9.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR HOTELERO EN GUADALAJARA DE BUGA

9.4.1 Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje en Guadalajara de Buga

En las cifras y datos reportados a través de COTELCO, en Buga están asociados cuatro Hoteles: Fundación Casa del Peregrino (72 habitaciones), Hotel Casa Escobar (10 habitaciones), Hotel Guadalajara (67 Habitaciones) Hotel Ilima (67 habitaciones) (Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, 2014) .

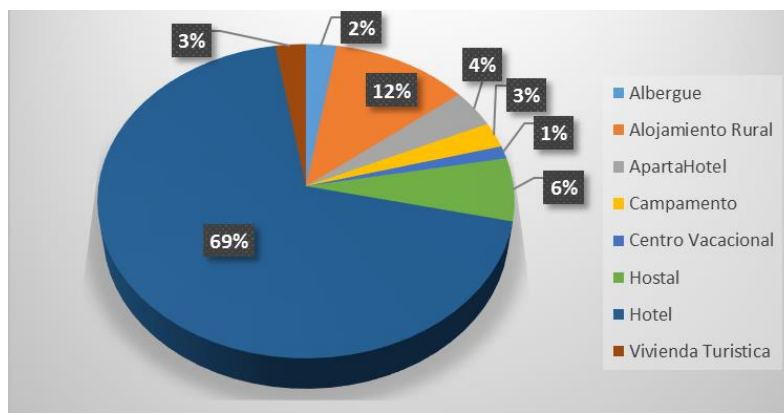
No obstante en la ciudad hay otros establecimientos Hoteleros como: Casa antigua, Posada real, Cristo rey, Piazza, Los faroles, Mesón de España, San Fernando, Hostal del regidor; complementando la oferta de alojamiento de la ciudad se pueden mencionar otros Hoteles y similares menos representativos de la muestra, pero igualmente favorecidos por la demanda de los visitantes, algunos de estos son: Motel del rio, Motel las colinas, Hostal sol y luna, Hotel solar, Hotel casa real, Hotel los faraones, Hotel Amelia, Finca san Antonio, Hotel y centro turístico los guaduales, Amoblados T.Q.M, Hotel don juan, Eco Hotel los guaduales y varios tipos de los denominados residencias. IMCA, club los gavilanes.

Tabla 19. Resumen Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje registrados en la cámara de Comercio de Buga.

TIPOS DE ALOJAMIENTO - HOSPEDAJE	#
Aparta Hotel (Hospedaje no permanente)	3
Hotel	53
Centro Vacacional	1
Campamento	2
Vivienda Turística	2
Albergue(Hospedaje no permanente)	2
Refugio (Hospedaje no permanente)	0
Hostal (Hospedaje no permanente)	5
Alojamiento Rural (Hospedaje no permanente)	9
Total	77

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: Información de Cámara de comercio de Buga (Registro Nacional de Turismo , 2014)

Gráfico 15. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje registrados en la cámara de comercio de Buga.



Fuente: (Registro Nacional de Turismo , 2014)

9.4.2 Segmento, estrategias y precios

Según el segmento o la diferenciación que propiamente pueda tener cada Hotel sus precios pueden oscilar entre \$350.000.00 y \$60.000.00 en promedio. COTELCO encuestó 52 Hoteles en el Valle del Cauca, 2176 habitaciones ellos son representativos de la oferta registrada; con base en esto se establece que la tarifa promedio fue \$134.409.00 por habitación en 2013 con un % de ocupación del 44,25%, cuando los promedios nacionales cerraron en \$184.320.00 y 53,87% respectivamente. En la zona operan cadenas internacionales como: Intercontinental, Hilton, Dann, Marriot, Radisson, etc. Con respecto a su evolución se puede decir que la oferta Hotelera se ha incrementado en los últimos años con la entrada de nuevos competidores y la modernización de establecimientos pre existentes gracias a los incentivos tributarios para desarrollo de la Hotelería y el turismo (Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, 2013).

Específicamente en Buga actualmente, ninguno de los Hoteles se encuentra categorizado, hasta hace un tiempo cuando la categorización de estrellas la daba la Corporación Colombiana de Turismo, el Hotel Guadalajara tenía categoría 4 estrellas.

A continuación se presenta la relación de tarifas de los Hoteles más representativos de la ciudad:

Tabla 20. Análisis de tarifas de los principales Hoteles en Buga

Hotel	Tipo de habitación	Acomodación				Adicionales	
		Sencilla	Doble	Triple	Cuádruple	Desayuno	Seguro
Hostal del regidor	Estándar con a.	-	-	-	-		
	Estándar sin a.	95.000	130.000	175.000	-	Si	Si
	Superior	-	-	-	-		
	Suite	-	-	-	-		
Casa del peregrino	Estándar con a.	61.000	92.000	113.000	-	Si	Si
	Estándar sin a.	58.000	88.000	108.000	-	Si	Si
	Superior	-	-	-	-		
	Suite	-	-	-	-		
Ilama	Estándar con a.	-	-	128.400	-	No	Si
	Estándar sin a.	83.300	98.300	104.000	-	No	Si
	Superior	-	-	-	-		
	Suite	-	-	-	-		
El faro	Estándar con a.	97.000	130.000	-	-	Si	Si
	Estándar sin a.	77.000	100.000	120.000	-	Si	Si
	Superior	-	-	160.000	-	Si	Si
	Suite	-	-	190.000	-	Si	Si
San Julián	Estándar con a.	85.000	126.000	180.000	-	Si	Si
	Estándar sin a.	-	-	-	-		
	Superior	-	-	-	-		
	Suite	-	-	-	-		
San francisco	Estándar con a.	-	-	-	-		
	Estándar sin a.	40.000	70.000	100.000	-	No	No
	Superior	-	-	-	-		
	Suite	-	-	-	-		
Casa jerez	Estándar con a.	90.000	110.000	135.000	-	Si	Si
	Estándar sin a.	80.000	100.000	120.000	-	Si	Si
	Superior	-	-	-	-		
	Suite	-	-	-	-		
Casa escobar	Estándar con a.	95.000	115.000	175.000	-	Si	Si
	Estándar sin a.	-	-	-	-		
	Superior	-	-	-	-		
	Suite						
Guadalajara	Estándar con a.	246.400	271.400	340.500	405.800	Si	Si
	Estándar sin a.	127.000	138.000			Si	Si
	Superior	275.300	323.000			Si	Si
	Suite	305.400	360.200	423.400	500.500	Si	Si

Fuente: Elaboración de los autores a partir de información suministrada por los Hoteles.

9.4.3 Nuevos competidores en el sector

Las grandes cadenas de Hoteles y alojamiento reconocidas en Colombia algunas de ellas de origen nacional y otras trasnacionales, se han fijado en esta zona para establecerse, es así como en Cali ya se encuentra una nueva alternativa de Hoteles y alojamientos recién construidos muchos de ellos, otros tantos remodelados con nueva administración, gozando de la mejor ubicación en centros de negocios, centros comerciales a tarifas muy competitivas, excelentes servicios complementarios y novedosos, es así como en Cali ya hacen presencia cadenas como Cosmos, Bogotá Plaza, Movich, Marriott, Sheraton, Spiwak, Hilton, Radisson (Proexport Colombia, 2014).

Hacia el puerto de Buenaventura también se ha movido el negocio de la Hotelería, es así como el emblemático Hotel Estación está siendo operado por la cadena Bogotana de Hoteles y Residencias Tequendama, además la Cadena Cosmos recientemente inauguró su nuevo Hotel en el puerto llamado Cosmos Pacífico (Proexport Colombia, 2014).

En el centro del Valle y particularmente en la zona de influencia de Buga aún no se han presentado movimientos categóricos, no obstante la Hotelería de la ciudad debe estar a la expectativa remodelando y trayendo propuestas de vanguardia para garantizar su continuidad.

9.4.4 Mercado objetivo o Target

9.4.4.1 Residentes de la ciudad

Entre la población objetivo para el negocio de la Hotelería y los servicios que de ella se desprenden está de primero la de los residentes locales, en la medida en que tengan capacidad de consumo deben conocer de ofertas atractivas que incluyan nuevas experiencias, mejores servicios, y máxima calidad, además todo el portafolio de servicios de los Hoteles desde el alojamiento, el pasadía, la gastronomía, la entretención y en general la diversión deben darse a conocer a los habitantes para no solo retenerlos en el consumo sino también para garantizar su fidelidad.

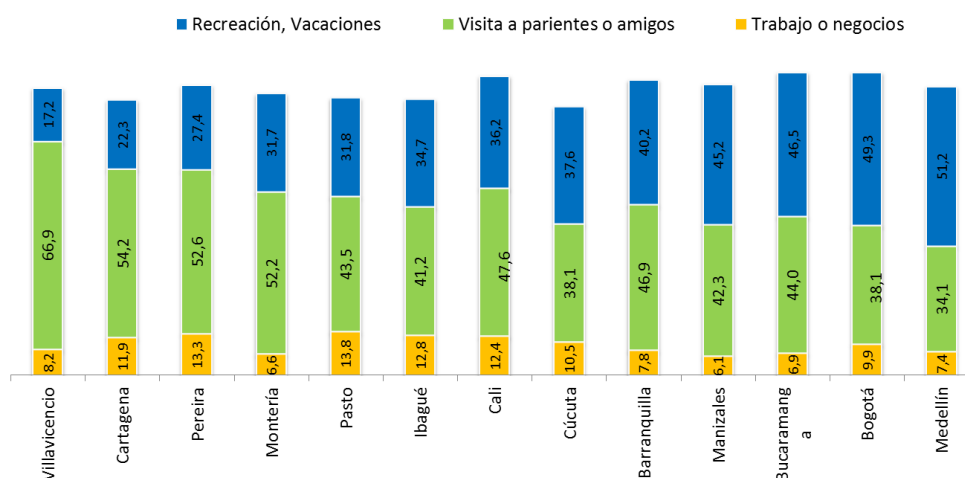
9.4.4.2 Población localizada en diferentes sitios emisores

Cuando un visitante viaja dentro de su propio país de residencia, se trata de un visitante interno y sus actividades forman parte del turismo interno.

9.4.4.2.1 Mercado nacional

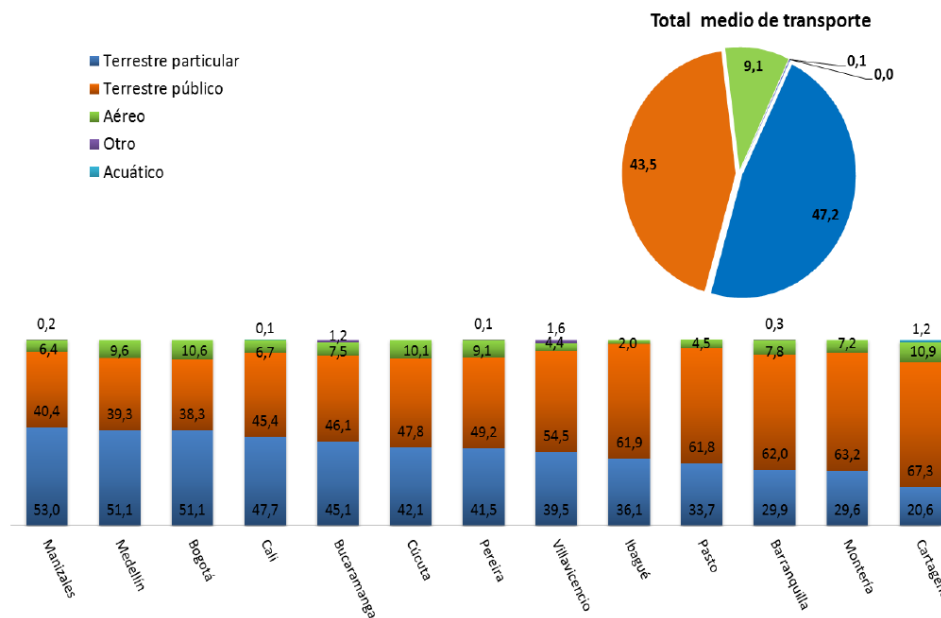
Según cifra del DANE en 2013 las ciudades del país que más viajeros reportaron fueron en su orden Manizales, Bogotá, Pasto, Cali, Ibagué, Cúcuta y Medellín. Los principales motivos de viaje fueron en su orden: Vacaciones, Visitas a parientes y amigos, trabajo o negocios. Las ciudades con mayor cantidad de viajeros por recreación o vacaciones fueron Medellín, Bogotá y Bucaramanga. Mientras que en viajes de negocios o trabajo las ciudades con mayor cantidad de viajeros fueron Bogotá, Cali y Medellín. Los medios de transporte más utilizados por los viajeros fueron el terrestre particular, el terrestre público, y en menos cantidad el aéreo.

Gráfico 16. Principales motivos de viaje por ciudades de origen



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

Gráfico 17. Principal Medio de transporte utilizado en el último viaje.



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013) Datos expandidos con proyecciones estimadas de población, con base en los resultados del Censo 2005.

9.4.4.2.2 Empresas locales que demandan servicios Hoteleros y para eventos en general:

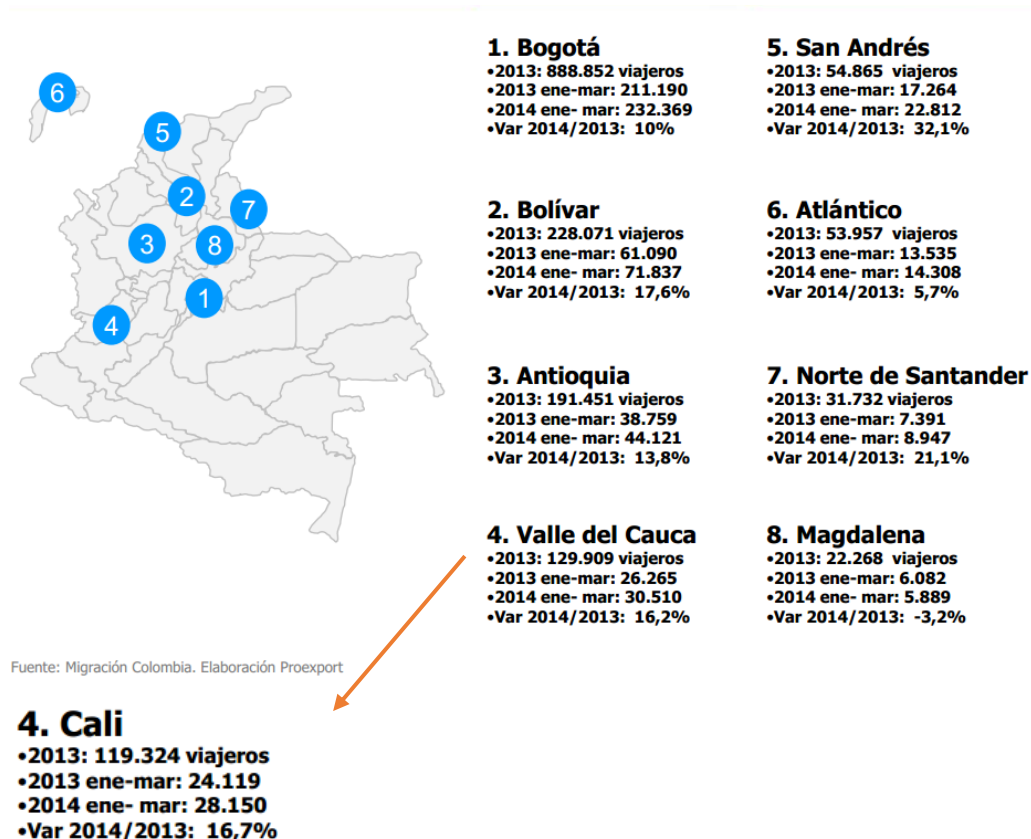
- Entre las principales industrias de la ciudad están: Grasas S.A., Finca S.A., Agrinal, QBCO (concentrados), Solla, Cristar, Comolsa, Molino Santa Marta, Postobon, Grandes Avícolas, Empresas logísticas y de transporte, Ingenios.
- La banca está representada por Banco de Colombia, Bogotá, Occidente, Popular, AV Villas, Caja Social, Davivienda, Coomeva.
- En el comercio se destaca la presencia de Súper tiendas y droguerías Olímpica, Almacenes Metro, Almacenes Éxito.
- También están ubicadas como regionales o capítulos algunas universidades como: Universidad del Valle, Minuto de Dios, Quindío, Antonio Nariño, y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.
- Órganos de orden nacional o regional como: el tribunal Superior, Juzgados, Contraloría, Notarías, Cámara de Comercio, Gobierno Municipal, Instituciones educativas locales, Centros de Formación religiosa (seminarios).

9.4.4.2.3 Mercado de origen internacional

Realizado por los no residentes en el país desde el momento de su llegada, medido en extensión de tiempo su permanencia no debe ser superior a un año, en este aspecto la Organización Mundial del Turismo, hace diferencia respecto de la procedencia internacional distinguiendo al visitante, su objetivo no es el de ejercer una actividad que se remunere en el sitio visitado; del turista, es aquel que en su viaje realiza por lo menos una pernoctación; del excursionista, es aquel que permanece menos de 24 horas en el país, no pernocta.

Procedentes del exterior al Valle del Cauca lo visitaron 30.510 personas en el primer trimestre de 2014, 16,2% más que en el mismo período del 2013; la misma información particularmente para Cali, indica 28150 personas con un crecimiento de 16,7%. Cali y la región ocupan el 4 lugar del país en haber recibido más visitantes extranjeros.

Figura 4. Comportamiento por departamento



Fuente: Migración Colombia (Proexport Colombia, 2014)

9.5 PAPEL DEL GOBIERNO

9.5.1 Promoción del turismo

En el Valle del Cauca se realiza la estrategia de promoción permanente de la región del Valle del Cauca, como destino turístico de clase mundial de la que hace parte: la Secretaría de Cultura y Turismo de Cali, Secretaría de Turismo del departamento, Proexport, Acodres, Anato, aerolíneas y operadores turísticos, COTELCO, entre otros.

Se busca la articulación del turismo, a través de estrategias de posicionamiento de región entre las cuales se destacan: Misiones empresariales, Ferias nacionales e internacionales, Ruedas de negocios, Workshop's y Fam Trip.

El Trabajo es en conjunto con el comité de Promoción Turística del Valle del Cauca, siendo el fin el de lograr cobertura positiva, aumentar el número de turistas que nos visitan y lograr una mayor ocupación para los Hoteles afiliados.

Adicionalmente, Cotelvalle, gremios del sector y el Gobierno realizan grandes campañas Con el ánimo de aumentar la ocupación Hotelera y de promover la visita a lugares de interés con nuevos proyectos.

Uno de ellos se llama Cali fin de semana, más allá del cielo y es liderado por los entes antes mencionados en el Fondo Nacional de Turismo, Fontur. Éste busca posicionar a Cali y el Valle del Cauca durante las diferentes épocas del año, dado que los fines de semana la ocupación Hotelera baja al 32 % y en semana se eleva 53 % por el segmento empresarial, académico y de negocios (turismo corporativo). La campaña publicitaria es durante siete meses contados a partir de julio a nivel nacional, impulsado a través de televisión, radio, prensa, revistas y material POP (Redacción El País, 2014) .

9.5.1.1 Entidades del Gobierno municipal del Valle del Cauca que fomentan y apoyan el turismo.

9.5.1.1.1 Consejo Consultor de la industria Turística en Cali.

El 5 de septiembre de 2014 Se instaló el Consejo Consultor de la Industria Turística en Cali, creado por el gobierno del Valle y liderado por la Secretaría de Turismo y Comercio del Valle del Cauca, a través del Decreto 0454 del 21 de mayo del 2013. Sus funciones son asesorar al gobierno y demás autoridades departamentales en la generación, definición y formulación de políticas, programas y proyectos de desarrollo y competitividad en el sector turístico. Facilitando la

participación en la capacitación, perfil del turista internacional, para los mercados de Estados Unidos, Japón, España, Perú, Alemania, Chile y México (Gobernación del Valle del Cauca, 2014) .

9.5.1.1.2 Secretaría de Turismo.

Mediante el decreto No 1310 del 26 de diciembre de 2008 se crea la oficina de turismo del Valle, su estructura, planta de cargos y funciones. Entre sus funciones están: proponer programas de fortalecimiento al sector turístico, coadyuvar en la puesta en marcha de herramientas de impulso y desarrollo, seguimiento y evaluación del plan sectorial de turismo (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

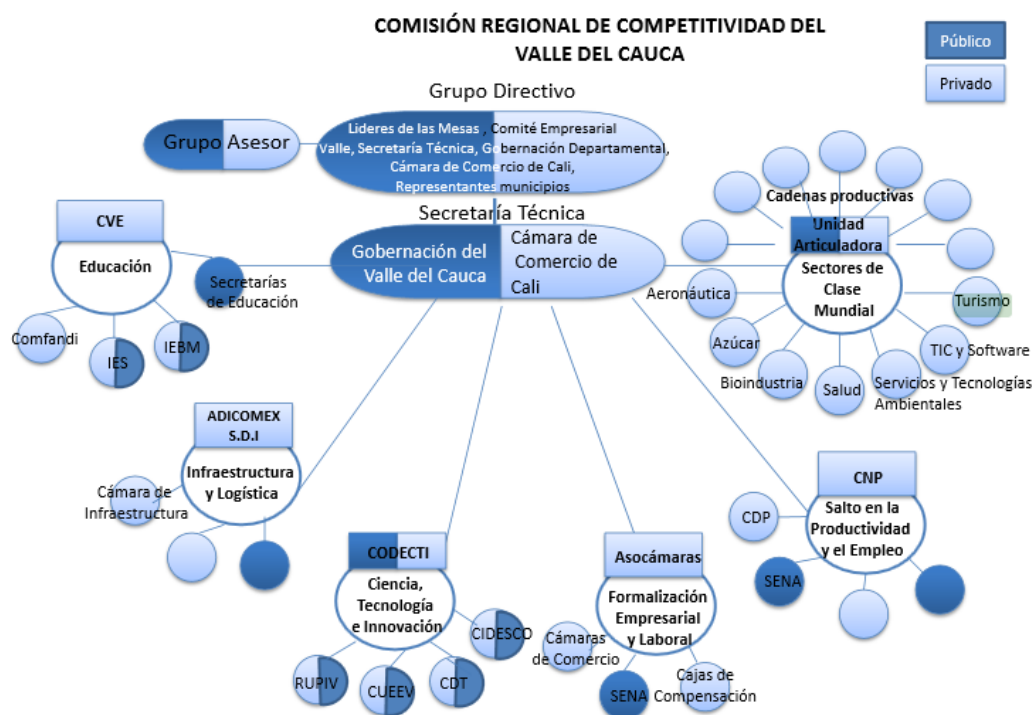
9.5.2 Visión de competitividad del Valle del Cauca y Buga

El Valle del Cauca tiene su plan regional de competitividad y para conseguirlo a partir de las iniciativas que están consideradas en el orden de fijo 18 estrategias y 6 objetivos así se quiere apoyar al departamento en su visión de competitividad con meta en 2032 lo que se busca es que sus habitantes gozando de productos y servicios de mejor calidad puedan mejorar su nivel de vida (Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali, 2010).

El Valle del Cauca le apuesta a las cadenas productivas de: salud - cosmética; software, caña de azúcar; turismo, logística; papel, cartón, editoriales y artes gráficas; cafés especiales; cuero; hortofrutícola ; pesca y acuicultura; confecciones; forestal y cárnicos. Cadenas estas que ya existen, pero que es posible un mayor desarrollo de ellas, al inyectarles tecnología y conocimiento que llevará a lograr niveles de mayor valor agregado y de mayor productividad de los factores (Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali, 2010).

Para lograr la transformación productiva la Comisión Regional de Competitividad está trabajando en una estrategia que consiste en una nueva ola de inversión extranjera en el Valle del Cauca y para esto se promueve con la creación de la Agencia de Promoción de Inversión del departamento, entre los elementos que se resaltan se encuentra la identificación de nuevas vocaciones para la región como las cadenas de ingeniería aeronáutica, servicios y tecnologías ambientales, la bioindustria, el turismo de convenciones, congresos y eventos y los BPO (Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali, 2010).

Gráfico 18. Propuesta de Estructura de la CRC del Valle del Cauca

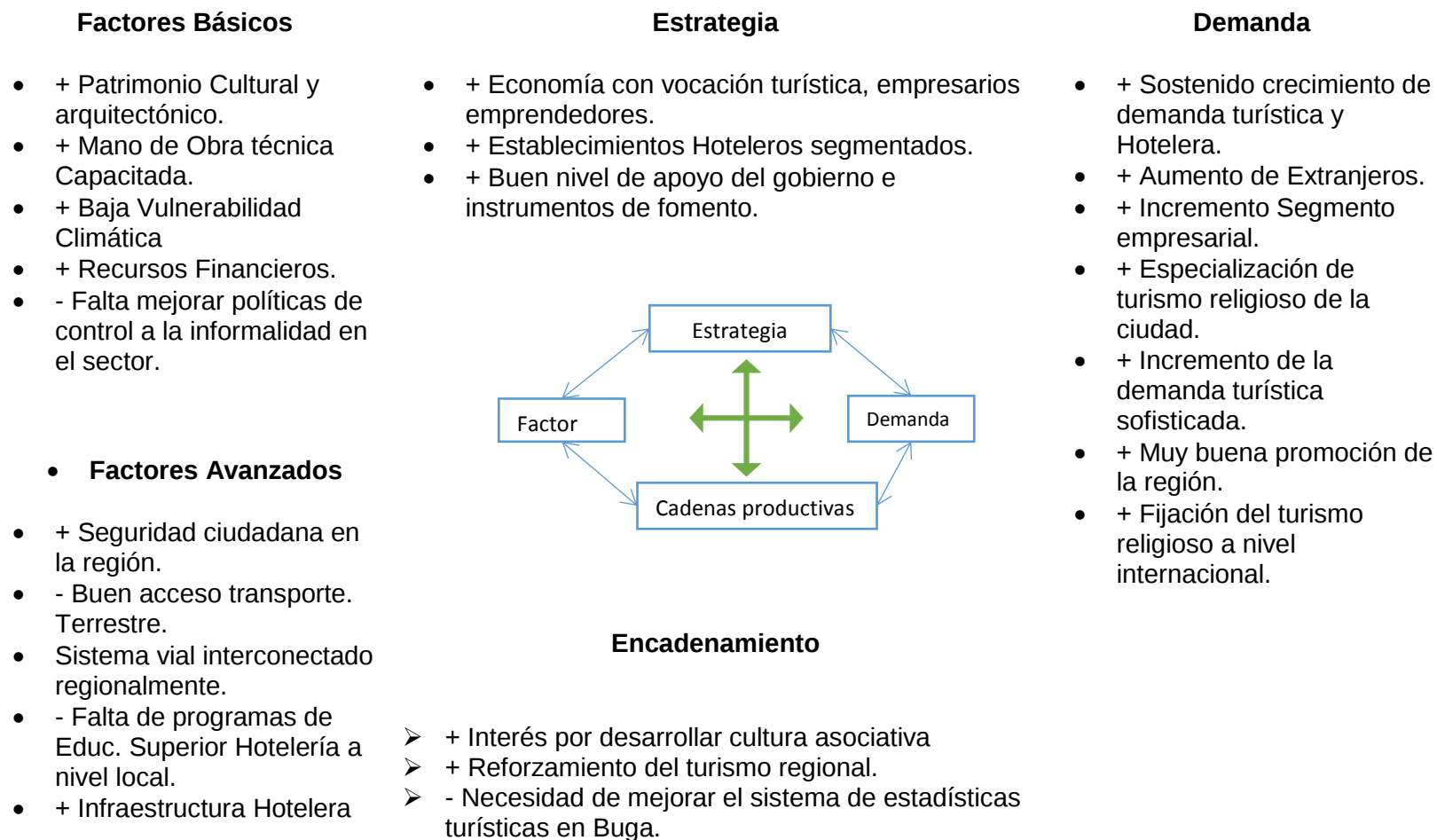


Fuente: Plan regional de competitividad de Valle del Cauca (Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali, 2010)

A continuación se presenta el gráfico del diamante competitivo del sector de la Hotelería en Guadalajara de Buga y su área de Influencia, explica el ambiente en que se desenvuelve la organización, con el fin de entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante del sector.

Se detalla un resumen de los factores Básicos, Estrategia, Demanda y Encadenamiento Productivo de éste.

Figura 5. Diamante competitivo de sector de la Hotelería en Guadalajara de Buga y su área de Influencia.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

10. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

A continuación se presenta un análisis de las fuerzas Competitivas del sector de la Hotelería en Guadalajara de Buga.

10.1 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

En este punto se describe las principales variables que detallan la intensidad de la rivalidad del sector Hotelero en la ciudad.

10.1.1 Número de competidores

En la Cámara de Comercio de Buga están registrados 77 establecimientos que cubren la ciudad y su zona de influencia, prestando el servicio de hospedaje, siendo de estos el más representativo el de los Hoteles, seguido del alojamiento rural y aparta Hoteles.

Tabla 21 Tipos De Alojamiento – Hospedaje	#	%
ApartaHotel (Hospedaje no permanente)	3	4%
Hotel	53	69%
Centro Vacacional	1	1%
Campamento	2	3%
Vivienda Turística	2	3%
Albergue(Hospedaje no permanente)	2	3%
Refugio (Hospedaje no permanente)	0	0%
Hostal (Hospedaje no permanente)	5	6%
Alojamiento Rural (Hospedaje no permanente)	9	12%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: Información de Cámara de comercio de Buga (Registro Nacional de Turismo , 2014)

10.1.2 Diversidad de competidores

Buga por ser un centro turístico cuyo principal atractivo es el religioso, gracias a la Basílica Menor del Señor de los Milagros, atrae visitantes representativos de todas las clases sociales. Lo anterior ha permitido que su Hotelería y particularmente su gastronomía ofrezca una amplia variedad de opciones que van desde precios muy

económicos para alojamiento o alimentación hasta precios competitivos con los de los principales sitios de Cali.

Es así como para promocionarse, se puede encontrar desde el vendedor que parado en la mitad de una calle captura el transeúnte para ofrecerle el almuerzo del día o el alojamiento por un valor muy económico, y también se da el restaurante reconocido que ofrece sus platos a la carta (comida criolla o internacional), con parqueadero vigilado, recibe todos los medios de pago y cobra el servicio adicional.

10.1.3 Incrementos de capacidad

A continuación se mencionan los principales proyectos de inversiones en Hotelería que se han o están desarrollando en los últimos años en el Valle del Cauca.

- Los Hoteles Marriott, City Express de México y el reconocido Hampton by Hilton, en los últimos meses abrieron sus puertas con inversiones que superan en total los US\$80 millones (Redacción El País, 2014).
- El proyecto Hotelero de La Sagrada Familia, sigue adelante, considerando además que será operado por Small Luxury Hotel. Meliá, se agregaría a este, hace presencia la cadena española con un Hotel de alrededor de 200 habitaciones mostrando así su interés de ingresar de forma directa al Valle del Cauca (Redacción El País, 2014).
- Buenaventura también ha sido receptora de nuevas inversiones en el sector Hotelero, allí se desarrolló el proyecto Cosmos Pacífico, el primer Hotel cinco estrellas de la ciudad, en el que se invirtieron unos US\$50 millones, con una torre de 99 apartamentos y 160 habitaciones, lo que permitió ampliar la oferta regional (Redacción El País, 2014).
- Por ultimo para mover la competencia en la zona norte de la capital, en el principal centro de negocios, se iniciará la construcción de un Hotel con 139 habitaciones en el Centro de Eventos Valle del Pacífico, el mismo se espera sea inaugurado a finales del año 2015 (Redacción El País, 2014).

10.1.4 Capacidad de diferenciación del producto

Según (Conde Pérez, 2007) los puntos fuertes del producto Hotelero se relacionan directamente con los atributos de importancia para el cliente y lo que los diferencias, estos a su vez se pueden agrupar por dimensiones:

- **Infraestructura y Facilidades Turísticas:** Uno de sus principales atributos es la alta calidad del alojamiento, complementada con una excelente gastronomía

y el mejor servicio, que sea adecuado para toda la familia, pensado para el turista y con facilidades de transporte.

- **Atmosfera y Ambiente Social:** También se puede considerar que esté rodeado de gente amable y abierta, que ofrezca diversión y vida nocturna, ideal para relajarse o descansar, siempre limpio y lejos de la contaminación.
- **Accesibilidad, Seguridad y Reputación:** Es muy importante que el destino goce de muy buena fama y una excelente reputación, todo esto le da seguridad al turista.

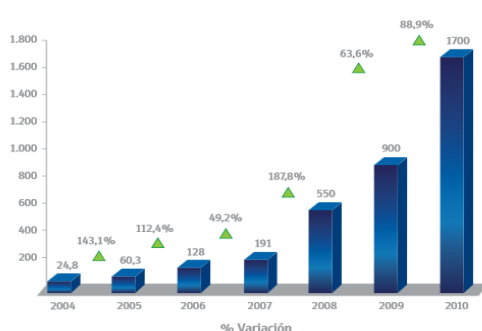
10.1.5 Importancia para la empresa

A partir de la rivalidad se destacan las oportunidades administrativas y se facilitan las diferencias consiguiéndose los nichos específicos de mercado, estos son los que van a permitir defenderse desde una especialidad, un valor agregado.

10.1.6 Rentabilidad del sector

Colombia incentivó las inversiones en la Hotelería para el período comprendido de 2003, hasta 2017, gracias a que las inversiones efectuadas en la infraestructura actual o en nuevos Hoteles, contarán con la exención del 100% de los impuestos de renta por un período de 30 años (Ley 788 de 2002, 2002).

Gráfico 19. Inversión en Hotelería 2002-2010 (millones USD)



Fuente: (Proexport Colombia, 2010)

Tabla 22. Indicadores de Rendimiento del sector Hotelero en Colombia.

DATO	2008	2009	2010	2011	2012
Margen Bruto	74,15%	71,69%	69,71%	66,51%	66,01%
Margen Neto	3,66%	4,88%	4,49%	6,58%	10,91%
Margen Operacional	7,62%	6,34%	6,61%	9,44%	9,97%
Retorno Operacional sobre los Activos (ROA)	6,50%	2,99%	2,74%	3,90%	5,32%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)		5,23%	4,71%	7,31%	9,45%

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2014)

A partir de la divulgación de la norma que incentivó las inversiones en la Hotelería de 2003 a 2017, vino una importante ola de inversiones en esa actividad, los empresarios del sector reservaron recursos y emprendieron remodelaciones, restauraciones y nuevos proyectos de Hoteles, a lo largo de la geografía nacional, adicionalmente grandes trasnacionales del sector Hotelero llegaron para quedarse; todo esto cambió el mapa del negocio Hotelero en Colombia, con nuevos y más fuertes jugadores, la torta se reparte entre los más agresivos y creativos, se beneficia el sector, se beneficia el usuario, aun cuando individualmente hablando, es posible que los márgenes se vean un tanto disminuidos sobre todo en las ciudades epicentro de negocios o turismo en general.

10.2 BARRERAS DE SALIDA

Para el sector, la influencia de estas barreras tiene peso dependiendo de la ubicación geográfica, del desarrollo de la competencia y de los problemas que pueda tener el sector en cada región. Se destacan entre las principales variables para mantenerse competitivo en el sector de la Hotelería:

10.2.1 Especialización de los Activos

Los activos intangibles muy especializados, edificios robustos y bien tenidos, tecnología de punta, inmejorable ubicación, bellos paisajes. Todo esto para una economía estancada se convierte en una barrera de salida que al no permitir apreciar la diferenciación, puede llevar a niveles de liquidación sin valor agregado al tenerse muy pocos interesados.

10.2.2 Costo de Salida

El momento para decidir la salida debería ser precisamente cuando el negocio para el sector anda bien; hoy cuando hay un auge importante de la inversión en la Hotelería, cuando se dinamizó la Hotelería en el Valle del Cauca, cuando se es atractivo a la competencia o a nuevos entrantes, cuando es bueno estar aquí; concluyendo, al momento de salida, debe poder garantizarse una sustitución patronal para los trabajadores, una absorción de todos los pasivos de la empresa y una retribución a precios de mercado por la porción patrimonial como equivalente del valor de la inversión. De no ser así, se corren riesgos para el empresario y sus socios de negocio de perder no solo la inversión, sino además, de que el valor retribuido por los activos no alcance a cubrir de un todo los pasivos generando una situación indeseable.

10.2.3 Interrelación estratégica

Para la zona de influencia de Buga, es difícil que el retiro de un establecimiento Hotelero del nivel promedio genere un impacto negativo en el sector, hay una cantidad importante de Hoteles de nivel medio y pequeños destinados a prestar servicios muy básicos a un nicho de mercado que tiene volumen pero poco nivel de consumo, a este nivel fácilmente se podrá cubrir el vacío, adicionalmente, en la cadena de valor sus proveedores no tendrían mayores inconvenientes para cubrirse. No obstante en Buga son mínimos los establecimientos Hoteleros que ofrecen un grado superior de servicios y confortabilidad para un nicho de mercado más exigente y con demanda creciente, a este nivel de llegarse a presentar una situación de cierre de establecimiento, se estaría mandando un mensaje negativo a la región, al sector, a los aliados de negocio, a clientes y proveedores; además se generaría una necesidad de sustitución que no necesariamente está garantizada con los otros preexistentes, o con nuevos entrantes, ocasionando muy posiblemente, que el turista y el viajero de esas características se desplace hacia otras ciudades como Cali.

10.2.4 Barreras Emocionales

Indudablemente Buga ostenta varias características particulares que le otorgan un sitio especial y la hace atractiva a propios y extraños, su zona antigua, sus emblemáticas iglesias y capillas, algunas de ellas centenarias, su Basílica Menor del Señor de los Milagros, su historia de nobleza y señorío; todo esto genera entre los Bugueños raizales y sus lugareños un grado de afecto que los convoca a estar reviviendo allí gratos momentos, lo anterior motiva que se generen expectativas de sacar provecho; no obstante en la práctica, es posible que derivados de ese sentir y sin realizar una adecuada valoración de oportunidades se den establecimientos y se pongan a rodar proyectos que fracasan después de un tiempo, por el cambio en los gustos de los clientes, por estar sobredimensionados, o simplemente por no ser adecuados para los potenciales usuarios.

10.2.5 Restricciones sociales y de gobierno.

En la actualidad para Buga la actividad Hotelera favorece el éxito de su turismo religioso y de la explotación de su patrimonio histórico, las autoridades de la ciudad deben procurar de manera clara y contundente, incentivar las actividades que se desarrollan con ocasión de la llegada de turistas, es seguro que el nivel de

retribuciones en impuestos de orden municipal, particularmente industria y comercio, no serían las mismas si no fuera por las actividades derivadas del turismo, adicionalmente y entre otras por las mismas razones, las tasas de empleo y la pobreza absoluta se mantienen controlados.

10.3 EL INGRESO DE NUEVAS EMPRESAS AL SECTOR

Entre las barreras de Entrada del sector de la Hotelería se destacan:

10.3.1 Economías a Escala

Existen varios tipos de ahorros que los Hoteles pueden obtener con economías a escala, por ejemplo: las cadenas disfrutan de éstos en las campañas de marketing dado, el tiempo de exposición en los medios y mensajes publicitarios (TSE & West, 1992). En el caso de Buga son mínimos los Hoteles encadenados que gozan de publicidad a nivel nacional e internacional y de los beneficios de las compras como sector. En Buga La falta de concentración, limita la obtención de sinergias y el aprovechamiento de las economías de escala; afectando al potencial de mejora de ingresos, reducción de costos, mejora de posicionamiento y fidelización de clientes.

Otro aspecto importante de las economías a escala es el incremento de la rentabilidad, a medida que aumenta el uso de su capacidad (mayor nivel de alojamiento), es posible en ciertos días de la semana o fechas importantes de celebración religiosa, dado que es la principal fuente de ingresos para la Hotelería en Buga.

10.3.2 Diferenciación del Producto

Los Hoteles se han destacado por las estrategias de crear marca con el fin de crear conciencia, suscripción y preferencia, logrado con el refuerzo del marketing y la comunicación. Pero, pueden utilizar las estrategias de diferenciar la entrega de su servicio, contando con personal de contacto más capaz y confiable, creando un entorno físico superior en el que el producto de servicio se entregue, o incluso al diferenciar su imagen (Kotler & Armstrong, 2003).

En Buga son pocos los Hoteles que pueden diferenciarse por marca, por servicio y entorno, la mayoría se centra en un público de gusto no tan exigente, que busca principalmente la economía.

10.3.3 Costos de cambio para el comprador.

Con el impulso que ha venido trayendo en los últimos años el sector Hotelero, la torta de participación en el negocio se ha venido modificando repetitivamente, particularmente en el Valle del Cauca principalmente en Cali, menos en Buga; generando entonces que los compradores se hayan acostumbrado a revisar muy bien las diferentes alternativas de alojamiento y servicios complementarios; como todo incluido, transporte, noches adicionales, pasadías, etc. Con todo esto la fidelidad del consumidor pasó a ser algo etéreo y poco sólida, siendo entonces condicionada al valor agregado para este.

10.3.4 Acceso a canales de distribución

En la mayoría de los Hoteles en Buga priman los canales de distribución directa merchandising, teléfono y central de reservas del propio Hotel, el acceso a los canales de distribución indirecta son usados en menor medida como lo son: centrales de reserva Hotelera, agencias de viajes, metabuscador, tour operadores, consorcio turístico, grupos de distribución integral (GDS).

Las páginas Web aunque son un canal de distribución directa, son pocos los Hoteles que las tienen al igual que el uso de las redes sociales, teniendo en cuenta que juegan un papel muy importante en el éxito de este tipo de servicios.

10.3.5 Necesidades de Capital

El sector Hotelero se ha caracterizado por las grandes cantidades de dinero requerido para invertir principalmente en infraestructura como es el caso de las grandes cadenas Hoteleras que llegan a instalarse en Colombia, con proyectos de varios millones de dólares, pero también hay otros que no requieren sumas tan significativas, aunque con un nivel de calidad algo inferior, todo depende del segmento a satisfacer, en Buga Hoteles de características comunes son muchos, pero de sofisticados gustos pocos, por lo que la entrada de nuevos competidores requerirá en su mayoría una fuerte inversión.

10.3.6 Acceso a tecnologías de punta.

En Colombia en los últimos años se ha facilitado el acceso a las tecnologías de punta, menores precios, más variedad, proveedores más cercanos, siendo una variable importante para el sector de la Hotelería el cual busca satisfacer los gustos y necesidades de los clientes. Los grandes Hoteles y cadenas a nivel nacional gozan ampliamente de los beneficios de implementarlas, los pequeños como los son la mayoría en Buga, aún no han incursionado en éstas, son costosas para su estructura de costos y por las características del mercado a atender.

10.3.7 Protección gubernamental

La entrada de nuevos establecimientos Hoteleros o inversión en éstos tienen beneficios del gobierno como:

La exención del impuesto a la renta por un período de 30 años, del 2003 al 2017, leyes encaminadas a controlar el ejercicio de la Hotelería ilegal, beneficios en impuestos de orden municipal, regulaciones en pro de mejorar, reglas de la calidad en los servicios y condiciones de los establecimientos, crédito y bajas tasas de interés (Ley 788 de 2002, 2002). Adicionalmente, Colombia pasa por un momento de economía estable, en el año 2013 creció 4,3%, y en 2012 4,0% a pesar del débil entorno internacional (Banco de la Republica, 2013).

Otro aspecto importante es que Colombia promueve el crecimiento del turismo internacional que llega, el cual está por encima del promedio mundial, gracias al esfuerzo del conjunto de instituciones nacionales como Proexport, ministerio de industria y comercio, entre otros (Migración Colombia – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013).

10.3.8 Efecto curva de Experiencia

En el sector de la Hotelería, la curva de experiencia brinda la oportunidad para reducir los costos y hacer más eficientes los procesos, se destaca ésta curva en los procesos de: Recursos humanos, dirección y división de cuartos (ama de llaves), alimentos y bebidas, departamentos de contabilidad, departamentos de mantenimiento, departamentos de ventas.

Los Hoteles que tienen un conocimiento profundo de sus clientes pueden implementar estrategias según temporadas y festividades del mercado local, a su vez es posible sorprenderlos con planes y paquetes especiales, pero esto solo se puede hacer conociendo el mercado.

10.3.9 Reacción esperada.

Considerando que la Hotelería en Buga y en el centro del Valle del Cauca es ejercida por establecimientos de distintas categorías y que en la cúspide solo hay un mínimo de Hoteles, se espera que de llegar a presentarse la entrada de alguna de las cadenas, esta generaría un revuelo y una reacomodación de la torta de participación y de sus márgenes, adicionalmente es posible que con el tiempo se dé incluso el cierre de algunos de estos establecimientos.

10.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Será más o menos elevado en función de los siguientes elementos (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014) :

10.4.1 Número de proveedores importantes.

Las condiciones de suministro de los proveedores dependen del nivel de fragmentación del mercado, en la demanda que se genera por la industria Hotelera se podría afirmar que un número importante de suministros son ofrecidos por diversidad de proveedores, los mismos tendrán que competir de manera ingeniosa para ganar la venta.

10.4.2 Importancia del sector para los proveedores.

El sector Hotelero en general viene creciendo a muy buen ritmo, por lo que cada vez se hace más atractivo y sólido; por ese motivo los proveedores estarán dispuesto a conocer con anticipación las necesidades del sector, desarrollándose de la manera que consideren más adecuada, hasta conseguir su dependencia y fidelidad.

10.4.3 Costo Cambio de los productos del proveedor.

Estar buscando sustitutos para abaratar costos es una constante del sector Hotelero, motivo por el cual el proveedor desarrollado que desee verse como un aliado de negocios, tendrá que ser propositivo para precipitar los cambios de manera anticipada.

10.4.4 Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.

En el negocio de la Hotelería, hoy en día se ve una influencia importante de algunos proveedores que han realizado integraciones a partir de actividades de suministros, servicios de transporte, empresas constructoras (para citar solo algunos ejemplos), que han incursionado en la Hotelería con éxito y se han convertido en una amenaza para los jugadores tradicionales.

10.4.5 Rentabilidad del proveedor:

Se relaciona estrechamente con la demanda, a más demanda más poder de negociación del proveedor y posiblemente un mejor margen de utilidad y viceversa, no obstante para garantizarse fidelidad y compromiso con el cliente, el proveedor y su cliente (en este caso el Hotel), deberían poder hacer convenios que les permita garantizarse un buen nivel de precios y un margen adecuado para que los dos puedan estar en crecimiento evitando que el uno vaya a afectar al otro.

10.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Su poder de negociación es mayor o menor con base en los siguientes elementos:

10.5.1 Número de Compradores Importantes

En la medida en que el sector de la Hotelería se ha venido encadenando y realizando alianzas de Hoteles, su poder de negociación es más fuerte y su dinámica frente a las alternativas de productos es superior. No obstante lo anterior, hay aún un gran número de establecimientos del sector Hotelero que actúan solos, restándose así capacidad de negociación y de reacción ante cambios.

10.5.2 Posibilidad de integración hacia atrás del comprador

Para la Hotelería este tipo de integración puede ser de mucha utilidad en lo relacionado con servicios, como transporte de clientes, canales de oferta de sus servicios, agencia de viajes, promoción de turismo, servicio de guía, etc. Con todo

esto se busca la fidelización de clientes brindándole un valor agregado que redunde en oportunidad y comodidad.

10.5.3 Rentabilidad del comprador

Relacionada con la oferta, a más oferta más poder de negociación del comprador, un menor nivel de costos y viceversa, para el comprador y su proveedor, debería haber convenios que les permita garantizarse un buen nivel de precios y un margen adecuado para que los dos puedan estar en crecimiento evitando que el uno vaya a afectar al otro.

10.6 LA AMENAZA DE SUSTITUCIÓN

Implica una condición respecto de las oportunidades de desarrollo de la demanda y del precio.

10.6.1 Productos sustitutos

Particularmente para la Hotelería en general se da el fenómeno de la oferta de apartamentos y cuartos en casas de familia, esto siempre se ha dado y se dará, es claramente una amenaza de frente al negocio, aun cuando la Hotelería por su saber hacer, ofrece un valor agregado que para el cliente es comodidad y en la medida en que tenga recursos estará dispuesto a pagarla.

10.6.2 Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo

Es creciente principalmente en la costa atlántica y en las principales ciudades del país, hoy en día es común encontrar ofertas, apartamentos que además de estar amoblados complementan sus servicios con lavandería, tures, y hasta alimentación. La amenaza se hace más fuerte cuando se oferta por debajo del nivel de precios y con mejor calidad de los servicios.

10.6.3 Rentabilidad agresiva del producto sustituto

En la medida en que no se de una reglamentación clara para esta clase de sustitutos, su rentabilidad será cada vez mejor y por consiguiente más atrayente.

Tabla 23. Análisis de la estructura del sector.

		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
Alta	Medio	Media	Alta				
Sector: Hotelería							
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Pequeño				X		Alto
Diversidad de competidores	Pequeña					X	Alta
Crecimiento del sector	Medio			X			Medio
Incrementos de capacidad	Bajo					X	Alta
Capacidad diferenciación del producto	Alta		X				Baja
Importancia para la empresa	Bajo				X		Alto
Rentabilidad del sector	Media				X		Medio
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta		X				Baja
Costo de salida	Medio				X		Medio
Interacción estratégica	Media				X		Media
Barreras emocionales	Alta	X					Baja
Restricciones sociales o del gobierno	Baja					X	Alto
2. Posibles Entrantes							
Barreras de entrada							
Economías de escala	Baja					X	Alta
Diferenciación del producto	Baja					X	Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajo					X	Alta
Acceso a canales de distribución	Alto					X	Alta
Necesidades de capital	Amplio		X				Ltdo
Acceso a materias primas	Amplio			X			Ltdo
Protección gubernamental	Alta				X		Bajo
Efectos de la curva de experiencia	Medio		X				Medio
Reacción esperada	Alta	X					Baja
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Medio			X			Medio
Importancia del sector para proveedores	Alto				X		Bajo
Costo de cambio del proveedor	Alto			X			Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Media		X				Media
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Alto					X	Bajo
Integración hacia atrás del cliente	Bajo					X	Alto
Rentabilidad del cliente	Baja				X		Alta
5. Productos sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos	Bajo					X	Alto
Actuales y en un futuro próximo	Bajo					X	Alto
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Baja					X	Alto
Perfil Numérico (Suma)		2	5	4	8	12	

Fuente: Elaboración de los autores a partir de tabla de análisis de la estructura (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

Se concluye que el negocio ésta inmerso en un sector atractivo, probablemente por la posibilidad llegada con productos sustitutos, el poder adquisitivo de los compradores, por la práctica de economías a escala, la diferenciación de productos y por los incentivos del gobierno. Pudiendo repercutir en un estrechamiento del mercado y los márgenes.

Por otro lado el reducido número de competidores actuales posibilita acciones de concentración de estos, facilitando la sinergia de su saber hacer y su experiencia. Además, los efectos de las economías de escala constituyen un medio de reducir costos y desestimular la entrada al sector.

- Se prevé una fuerte competencia con nuevos entrantes, nacionales e internacionales (cadenas Hoteleras).
- Para aumentar los precios de los servicios, se tendrá que generar valor agregado a partir de conocer oportunamente los cambios del gusto de los clientes y de diversificar la oferta.
- Existen oportunidades de incorporación estratégica de Hoteles pequeños, especializándose para garantizarse una porción de los ingresos.
- Se requiere regulación del gobierno muy estricta para neutralizar la competencia informal y perfilar claramente los servicios sustitutos cumpliendo normas y contribuyendo.
- La incursión de nuevas tecnologías es necesaria para actualizar y hacer más competitivo el sector.

11. ESTUDIO DE BENCHMARKING

Considerando que es muy importante para los intereses del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga y particularmente para llevar a cabo de la mejor manera su Plan Prospectivo Estratégico 2015-2020, se propuso establecer una muestra diversa y también propositiva de Hoteles ubicados en la zona sur occidental, comparando sus similitudes y estableciendo sus diferencias para conseguir un complemento y una mejora en la oferta del Guadalajara, es así como algunos de ellos con características similares, otros modernos y vanguardistas, otros emblemáticos de sus regiones, con gastronomías particulares, en nichos de negocio particulares, operados directamente o por grandes cadenas nacionales o transnacionales; a fin de poder extraer de cada uno de estos los aspectos más relevantes que pudieran ofrecer complementar el Guadalajara con nuevas propuestas o fortalecer las ya establecidas para el logro de los objetivos, se consideró relevante incluir:

- **Hotel Monasterio de Popayán:** emblemático en una ciudad de gran señorío y turismo religioso como lo es Buga, de deliciosa gastronomía, operado por una cadena internacional de gran éxito en el medio.
- **Hotel Estación de Buenaventura:** de propiedad principalmente del departamento del Valle del Cauca, operado por una cadena de origen estatal exitosa gracias a su dinámica de operación y administración, símbolo de ese puerto, con limitaciones propias de la zona y con énfasis en su comodidad y gastronomía.
- **Hotel Cuéllar's de San Juan de Pasto:** este Hotel de origen familiar ha conseguido hacerse con un reconocido nombre a nivel local, gracias a la variedad de su oferta, a la propuesta de infraestructura, a su localización en el corazón de la ciudad, brinda diversos espacios y comodidades para reuniones de negocio, es un buen sitio de paso, además brinda otros aspectos permiten al turista satisfacer sus necesidades inmediatas.
- **Hotel Cosmos Xpress de Cali:** este Hotel fue recientemente adquirido por una de las cadenas Hoteleras de origen nacional más crecientes en Colombia (Cosmos), fue reinaugurado (antes Hotel Valle Real), después de una amplia remodelación cambiando su vocación por la de un Hotel de negocios, ubicado al norte de Cali, las principales características de su comodidad las tiene en sus amplios y modernos cuartos, espacios para interactuar a través de tecnologías informáticas y redes de internet, pretende venderse con facilidades de acceso a los principales centros de negocio del norte de Cali y a su Aeropuerto internacional.
- **Hotel de Turismo Guadalajara de Buga:** objeto de la investigación, beneficiario del plan prospectivo estratégico.

Con las anteriores organizaciones Hoteleras se quiere establecer la caracterización de cada uno de los Hoteles comparados, además de identificar los factores claves de éxito F.C.E.

11.1 HOTEL DANN MONASTERIO POPAYÁN

11.1.1 Descripción

Hotel Dann Monasterio Popayán es un Hotel de negocios ubicado en Popayán, reconocida por su variedad gastronómica y tradiciones históricas.

El Dann Monasterio Popayán ofrece al huésped, 47 habitaciones alfombradas y decoradas con detalles clásicos. Todas están equipadas con caja de seguridad, escritorio, teléfono de marcado directo, televisión y acceso a internet inalámbrico. Algunas habitaciones de esta propiedad están habilitadas para personas con discapacidades, previa solicitud y sujetas a disponibilidad.

El Hotel Dann Monasterio Popayán ofrece un restaurante ubicado en un antiguo refectorio o comedor de frailes franciscanos. En las instalaciones del Hotel se puede disfrutar de una refrescante piscina exterior, un gimnasio y una sauna. Asimismo, este Hotel en Popayán cuenta con seis salones de eventos con capacidad para 250 personas, así como un centro de negocios equipado con computadora, teléfono, fotocopidora, fax e internet inalámbrico en todas sus instalaciones.

11.1.2 Ubicación

En Popayán, capital del departamento de Cauca en el centro histórico, cerca de este Hotel de estilo colonial se encuentra la Iglesia de San Francisco, así como el Parque Caldas y el Parque Benito Juárez. El Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón (CLO) está a 168 kilómetros y el Aeropuerto Nacional de Popayán (PPN) a 1 kilómetro de distancia.

11.1.3 Servicios

El Hotel, cuenta con un equipo de profesionales con la experiencia necesaria para la celebración de bodas garantizando un evento exitoso, agregando un montaje con lencería de la mejor calidad y vajilla de lujo, ofreciendo además que la celebración será una experiencia única, romántica y llena de magia.

No hay duda de que el Hotel es un precioso claustro de la ciudad Blanca de Colombia, que cuenta con encantadoras galerías españolas, patio central con una fuente, spa y un gimnasio.

El Hotel Dann Monasterio de Popayán, fue adaptado para atender las más exigentes características de la Hotelería moderna y gastronómica del país; su especial arquitectura hace del Hotel una grata experiencia, evocando un espacio venido del pasado.

Restaurante

Ofrece platos típicos de la gastronomía payanesa e internacional, comidas y bebidas en su restaurante; cuenta además con un bar, el desayuno se ofrece en la habitación.

Hay conexión a internet Wi-Fi, disponible en todo el establecimiento, sin costo adicional.

Exteriores

Piscina al aire libre, Jardines, terraza.

Actividades

Para completar ofrece sauna, gimnasio, masajes.

Parqueadero: el establecimiento cuenta con parqueadero gratis privado, sin ser necesario reservar.

Otros servicios.

El Hotel ofrece además: servicio de habitaciones, servicio de traslado (de pago), recepción 24 horas, información turística, guarda equipaje, servicio de conserjería, servicio de lavandería, servicio de limpieza en seco, servicio de planchado, salas de reuniones, servicio de banquetes, centro de negocios, fax y fotocopidora.

Se puede destacar que también cuenta entre su oferta con: baño turco, conserje, oferta especial para luna de miel, gimnasio, habitaciones para personas con discapacidades, sillas de ruedas y solárium.

11.1.4 Espacios y capacidades

El Hotel Dann Monasterio, cuenta con hermosas instalaciones de tipo colonial, en donde se podrán celebrar matrimonios, pretendiendo aprovechar el encanto y la tradición que ofrece la ciudad y este antiguo claustro. El Hotel dispone de 47 lujosas habitaciones todas y para celebraciones varios salones, divididos así:

- Los Monjes con capacidad para 150 personas
- El Campanario con capacidad para 150 personas
- San Francisco con capacidad para 60 personas
- La Cofradía con capacidad para 30 personas
- La Alquería y la Herrería con capacidad para 20 personas

11.1.5 Generalidades

Prensa, Caja fuerte, Habitaciones para no fumadores, adaptado a personas de movilidad reducida, Habitaciones familiares, Calefacción, es prohibido fumar en todo el establecimiento, por ultimo cuenta con zona especial para fumadores.

Cuenta con 89 camas, 23 trabajadores directos, tiene matriculadas las actividades comerciales de: Alojamiento en Hoteles, Expendio a la mesa de comidas preparadas, Operador turístico.

11.2 HOTEL ESTACIÓN BUENAVENTURA

11.2.1 Descripción

Estratégicamente ubicado en la ciudad puerto más importante del Pacífico Colombiano, el Hotel Tequendama Inn Estación – Buenaventura se ha reconocido como la mejor opción para viajes de negocios o para disfrutar de vacaciones o del placer exótico del mar pacífico, este bonito Hotel, considerado patrimonio arquitectónico de Colombia, se ofrece además como un escenario perfecto para eventos familiares. Cuenta con sauna, jardín con piscina al aire libre y habitaciones con aire acondicionado y balcón privado.

Las habitaciones del Hotel Tequendama Inn Estación están equipadas con TV por cable de pantalla plana, conexión WiFi gratuita, escritorio y baño privado con secador de pelo.

El restaurante del Hotel sirve cocina típica colombiana. También hay un bar en el que se ofrecen bebidas y aperitivos.

Considerado como patrimonio arquitectónico nacional e hito de la ciudad, el Hotel Tequendama Inn Estación ofrece todas las comodidades y servicios de los tradicionales y reconocidos Hoteles de la marca Tequendama.

11.2.2 Ubicación

Ubicado en el puerto más importante del pacífico colombiano, el Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura está cerca de un exuberante paraíso natural, en donde podrá deleitarse con el avistamiento de ballenas jorobadas o disfrutar de la tranquilidad de hermosas playas vírgenes.

En la Zona Negritos, situada a 20 km del Tequendama Inn Estación, se pueden contemplar las ballenas. El Hotel está a 11 km del aeropuerto Gerardo Tovar López, que sirve a Buenaventura.

Este impresionante edificio de estilo colonial se encuentra en el paseo marítimo de Buenaventura, el puerto principal de Colombia.

11.2.3 Servicios

Servicio de habitaciones, Traslado aeropuerto (de pago), Recepción 24 horas, Cambio de moneda, Información turística, Guarda equipaje, Servicio de conserjería, Servicio de lavandería, Servicio de planchado, Salas de reuniones, atención de banquetes, centro de negocios, fax, fotocopiadora, y Habitaciones con servicios VIP.

El equipo de trabajo del Hotel cuenta con una reconocida y demostrable experiencia, su personal estará siempre dispuesto a apoyar y asesorar la realización de la recepción o del evento. Consecuentes con los valores de servicio, confiabilidad, habilidad y disciplina.

El Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura, hace parte de la sociedad Hotelera Tequendama, organización que se fundamenta en el bienestar y desarrollo de sus trabajadores y que presta servicios Hoteleros de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

11.2.4 Espacios y capacidades

El Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura, cuenta con unas agradables y cómodas instalaciones, con dos salones multifuncionales ideales para hacer recepción de matrimonios y demás eventos o celebraciones.

- 77 habitaciones Estándar y Deluxe.
- 2 habitaciones Junior Suite.
- 2 salones multifuncionales.
- Restaurante.
- Café – Bar.
- Centro de negocios.
- Internet.
- Piscina.
- Sauna.
- Amplias instalaciones deportivas.
- Lavandería.

- No cuenta con parqueadero para vehículos.

11.2.5 Generalidades

Caja fuerte, Ascensor, Aire acondicionado, cuenta con zona wifi privada para huéspedes y visitantes.

Cuenta con 105 camas, 37 trabajadores directos, tiene matriculadas las actividades comerciales de: Alojamiento en Hoteles, Expendio a la mesa de comidas preparadas, Expendio de comidas preparadas en cafeterías.

11.3 HOTEL CUÉLLAR'S SAN JUAN DE PASTO

11.3.1 Descripción.

El Hotel Cuéllar's centra su actividad comercial en la prestación de servicios de alojamiento y de restaurante, así como los servicios complementarios inherentes a la actividad turística y Hotelera.

Fue fundado el 9 de noviembre de 1983.

Cuenta con centro de fitness y recepción abierta las 24 horas, conexión wifi gratuita.

Todas las habitaciones de Cuéllar's' Hotel disponen de mini bar, TV y baño privado con ducha y aseo. Algunas habitaciones tienen TV de pantalla plana y zona de estar.

Este establecimiento también cuenta con mostrador de información turística y aparcamiento gratuito.

11.3.2 Ubicación

La ubicación del Hotel es un punto estratégico que lo caracteriza, está situado en la zona comercial de Pasto a solo pocos metros de la Plaza de Nariño, centro económico, comercial y turístico de la ciudad.

Este establecimiento está a 20 km del aeropuerto Antonio Nariño, a 40 minutos en vehículo del Santuario Natural Galeras y a 45 minutos en vehículo del volcán Galeras y de la Laguna de la Cocha.

A pocos metros se encuentran tiendas de alimentos y productos básicos, además de restaurantes.

11.3.3 Servicios

Internet: Hay conexión a internet Wifi disponible en todo el establecimiento gratis.

Actividades: Gimnasio

Parqueadero: cuenta con parqueadero gratis privado en el establecimiento. No es necesario reservar.

Servicio de habitaciones, Recepción 24 horas, Información turística, Servicio de lavandería, Salas de reuniones, atención de banquetes, Centro de negocios.

Mascotas: Se admiten bajo petición. Se pueden aplicar suplementos.

Empresa privada, líder en la prestación de servicios Hoteleros, orientada principalmente a los sectores comercial y empresarial, que ofrece una atención personalizada y amable garantiza la satisfacción del cliente.

Cuenta con un talento humano comprometido, en permanente desarrollo y mejoramiento continuo, que permite ampliar y mantener el mercado brindando total seguridad a empleados, clientes, proveedores, socios y comunidad en general.

11.3.4 Espacios y capacidades

- Cuenta con nueve salones destacando de entre ellos un salón de convenciones con capacidad para 500 personas.
- Igualmente cuenta con restaurante, gimnasio, zona húmeda y parqueadero cubierto para 70 vehículos.
- 53 Habitaciones
- 36 Estándar
- 8 Superior
- 7 Junior Suite
- 2 Suite.
- Restaurante – Bar Los Balcones.

El centro de Convenciones, dispone de 512 metros cuadrados, ofrece los últimos avances en tecnología de voz y datos, comunicaciones alámbricas e inalámbricas, su diseño integrado por elementos acústicos permiten una excelente calidad de audio y cuenta con óptimos equipos de ayudas audiovisuales e informática. El centro de Convenciones es el sitio ideal para la realización de eventos culturales, sociales, congresos, convenciones y muestras comerciales. Especial para ferias y eventos con parqueadero para 120 vehículos.

11.3.5 Generalidades.

Lavandería, Radio Despertador, Sonido Ambiental, WiFi, Cajillas de Seguridad.

Cuenta con 83 camas, 34 trabajadores directos, tiene matriculadas las actividades comerciales de: Alojamiento en Hoteles, Expendio a la mesa de comidas preparadas, Catering para eventos.

11.4 COSMOS XPRESS HOTEL

11.4.1 Descripción.

Dispone de habitaciones elegantes con conexión Wifi gratuita. Cuenta con un vestíbulo amplio y moderno con ordenadores de uso gratuito. Hay parqueadero privado, gratuito.

Las habitaciones del Cosmos Xpress Hotel – Hoteles Cosmos presentan una decoración en tonos elegantes verde oliva. Además, disponen de aire acondicionado, TV por cable de pantalla plana y suelo de parquet. Algunas incluyen mini bar y ofrecen vistas a la ciudad; cuenta con mostrador de información turística sobre Cali, que además puede organizar el alquiler de vehículos.

El restaurante del Hotel sirve platos internacionales y locales, destacando la oferta de café de Colombia.

El Hotel Cosmos Xpress es un Hotel de diseño moderno y espacios funcionales situado en el norte de Cali; es una excelente alternativa si viaja por trabajo puesto que cuenta con instalaciones como un centro de negocios y una sala de juntas, preparadas para que pueda trabajar sin problemas, además, tiene red wifi en todo el Hotel.

Si le apetece visitar la ciudad, podrá solicitar información turística en recepción. El personal estará a su disposición las 24 horas del día, además, le ofrecerá diferentes servicios, como el traslado desde y hacia el aeropuerto. En cuanto a las habitaciones son muy funcionales. Todas tienen baño privado con secador de pelo, espejo de aumento y amenities, TV vía satélite, aire acondicionado y caja fuerte. Como plus tiene reproductor de iPod para que pueda escuchar la música de su gusto.

11.4.2 Ubicación

Este Hotel se encuentra a solo 15 calles del centro comercial Chipichape, está a 6 km del conocido monumento de Cristo Rey. El aeropuerto Alfonso Bonilla queda a 20 km. Lo encontrará a pocos pasos de la Torre de Cali, del sector financiero y del Museo de la Merced.

Cosmos Xpress Hotel Cali se encuentra con fácil acceso a los centros comerciales y cerca de lugares de interés como, Iglesia La Ermita y Parque de los Poetas. En las cercanías también se encuentran el Teatro Jorge Isaacs y Plaza Caicedo.

11.4.3 Servicios

Exteriores

Terraza

Comidas bebidas

Restaurante (a la carta)

Internet: Hay conexión a internet Wifi disponible en todo el establecimiento. Gratis.

Parqueadero: Hay parqueadero gratis privado en el establecimiento. No es necesario reservar.

Servicio de habitaciones, Alquiler de vehículos, Traslado aeropuerto (de pago), Recepción 24 horas, Información turística, Guarda equipaje, Servicio de conserjería, Servicio de lavandería, Servicio de limpieza en seco, Servicio de planchado, Salas de reuniones, atención de banquetes, Centro de negocios, Fax, fotocopidora. Entre los servicios adicionales figuran centro de bienestar, atención multilingüe (idiomas) y lavandería. Como servicio de pago, los huéspedes tienen acceso a servicio de transporte al aeropuerto (ida y vuelta) (a petición).

11.4.4 Espacios y capacidades

Habitaciones

Son 58 habitaciones con aire acondicionado: incluyen mini bar, acceso a Internet wifi de alta velocidad y caja fuerte. Las habitaciones disponen de televisor LCD (por cable) y con reproductor de DVD. Todas las habitaciones disponen de escritorio y teléfono. Los baños disponen de ducha y secador de pelo.

Generalidades

Prensa, Caja fuerte, Ascensor, Aire acondicionado, Zona de fumadores, no se admiten mascotas.

Cuenta con 82 camas, 23 trabajadores directos, tiene matriculadas las actividades comerciales de: Alojamiento en Hoteles.

11.5 HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA

11.5.1 Descripción

El Hotel Guadalajara, situado en Buga, cuenta con piscina al aire libre, zona húmeda, restaurante, un hermoso jardín, conexión wifi gratuita y un centro de negocios. La ciudad de Cali se encuentra a 50 minutos en vehículo.

Las habitaciones del Guadalajara ofrecen un ambiente tranquilo, baño privado, TV de pantalla plana, mini bar y aire acondicionado. Hay servicio de habitaciones.

Los huéspedes del Hotel Guadalajara podrán relajarse en el spa después de un largo día de senderismo por las cercanías de Buga. La recepción está abierta las 24 horas y ofrece un servicio de lavandería.

El Guadalajara Hotel se encuentra a 40 minutos en vehículo del aeropuerto. Cuenta con parqueadero privado gratuito.

11.5.2 Ubicación

En Buga en el centro del Valle del Cauca, un verdadero cruce de todos los caminos, a solo 2 cuadras de la Basílica Menor del señor de los Milagros, el Hotel Guadalajara, está bordeando la margen derecha del Rio Guadalajara y en la mejor zona del municipio, cerca de todo pero lejos del ruido. A solo unos pasos del centro histórico de la ciudad y en el mejor circuito de vías

11.5.3 Servicios

Servicio de habitaciones, Traslado aeropuerto (de pago), Recepción 24 horas, Servicio de lavandería, Servicio de planchado, Salas de reuniones, Centro de negocios, fax, fotocopidora,

El Hotel Guadalajara de Buga, con sus 60 años de tradición se conoce por la calidez de sus trabajadores y el compromiso con satisfacer las necesidades de sus clientes.

Sus hermosos jardines, sus patios con bellos árboles, la hermosa arquitectura californiana de un lugar pensado para el acogimiento y bienestar.

Hay conexión a internet wifi disponible en todo el establecimiento. Gratis.

Exteriores: Piscina al aire libre, Jardines, terraza, sauna, jacuzzi

Actividades: Spa y centro de bienestar

Parqueadero: cuenta con parqueadero gratis privado en el establecimiento. No es necesario reservar.

Recepción 24 horas, Servicio de lavandería, Centro de negocios.

11.5.4 Espacios y capacidades

67 habitaciones con amplios espacios, todas con aire acondicionado; 13 junior suites, 10 tipo superior, todas las habitaciones disponen de una maravillosa vista exterior.

4 salones de conferencias; un salón para eventos con toda la tradición y el señorío de la ciudad, discoteca, comedor, terraza solariega, amplia piscina, spa, bar.

11.5.5 Generalidades

Lavandería, Radio Despertador, WiFi, Cajillas de Seguridad.

Cuenta con 166 camas, 55 trabajadores directos, tiene matriculadas las actividades comerciales de: Alojamiento en Hoteles, expendio a la mesa de comidas preparadas, expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento.

11.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores clave de éxito que se describen a continuación, fueron escogidos para su análisis en los Hoteles seleccionados.

Los factores claves de éxito elegidos son: Calidad del Alojamiento, infraestructura física y arquitectura, portafolio de productos y servicios, oferta gastronómica, ubicación, zona de parqueo, precios y tarifas competitivas, reconocimiento de la marca, número de camas por trabajador, tecnología y sistemas de información, sitios de interés, encadenamiento productivo. Estos factores son considerados

representativos de lo que el cliente espera obtener al momento de alojarse y entre más alto grado de satisfacción genere mejor nivel de recordación y fidelidad se generará por parte del huésped. Los tiempos actuales en los que todo se hace con prisa y requiriendo actuar de forma oportuna, en los que el día es intenso y agotador, ninguna institución Hotelera podría considerarse altamente competitiva sino cumple con estos factores claves de éxito, a la vez la institución como retribución debe buscar ser mucho más productiva y eficiente para conseguir mayores beneficios económicos.

11.6.1 Calidad del alojamiento

La calidad es uno de los aspectos clave en la Hotelería, los clientes cada día son más exigentes y la competencia cada vez es mayor. Existe un importante número de empresas que ofrecen servicios de alojamiento en general, servicios de similar atractivo y precios también semejantes. Sin embargo, algunos Hoteles tienen mucha más aceptación que otros, y el elemento diferenciador entre unos y otros lo constituye, frecuentemente, la calidad del alojamiento y del servicio que ofrecen. En efecto, la calidad de los servicios atrae a los clientes, pero, sobre todo, ayuda a mantenerlos. Si las expectativas del cliente se realizan, estará satisfecho, y eso querrá decir que el negocio está siendo gestionado correctamente.

11.6.2 Infraestructura física y arquitectura

El diseño de un proyecto Hotelero debe examinar una serie de variables encaminadas a satisfacer las necesidades de la oferta y a leer correctamente las condiciones de la demanda, pasando por el alojamiento, zonas comunes, áreas de servicio, áreas de personal, tanto dentro como fuera del Hotel; las exigencias espaciales para el desempeño de las funciones cotidianas deben quedar garantizadas (comedor, sala de descanso, vestuarios, servicios higiénicos, zona húmeda, etc.), así como otras demandas del servicio tales como equipamientos asistenciales y recreativos.

11.6.3 Portafolio de productos y Servicios

El Hotel, como base de su respuesta práctica y por tanto de sus ventas, ofrece una serie de servicios diferentes que tienen como finalidad captar la mayor parte de segmentos del mercado, a partir de bienestar, satisfacción de necesidades, valor agregado. La diversidad de los servicios Hoteleros puede ser:

Alimentos y Bebidas, Banquetes como grandes servicios, habitaciones, hospedaje y otros servicios complementarios (teléfonos, por ejemplo), salones de convenciones, guías turísticos, transporte y asesoría complementaria.

La diversificación dentro de cada tipo de servicio, se conoce como, diversificación horizontal, y se compone de:

Habitaciones (Individual, doble, triple, master suite, etc.), Alimentos y Bebidas, Cafetería, restaurantes de especialidades, Centro nocturno, Room service, servicio de bar, Lobby bar, Grupos y Convenciones (Banquetes, salones múltiples, salones para grandes eventos, etc.).

Servicios complementarios: Teléfonos, Agencia de viajes, Servicios secretariales, Lavandería, etc.

La diversidad de servicios Hoteleros constituye por sí misma una mezcla, si se tiene en cuenta que a mayor número de servicios diferentes que se ofrezcan, mayor será el número de segmentos de mercado que se capta y más oportunidades de retener al visitante se dan. Cuanto más profundo sea cada servicio, más lealtad y penetración se obtiene de cada segmento.

11.6.4 Oferta gastronómica

Siendo el producto principal de cualquier establecimiento Hotelero el facilitar alojamiento a sus clientes, indudablemente los servicios de comidas y bebidas tienen una gran importancia para este tipo de empresas; se ofrece al cliente un producto Hotelero más amplio, y el Hotel puede incrementar considerablemente sus ingresos al disponer de más variedad de oferta del establecimiento.

El menú es la oferta básica de un restaurante su composición debe ser variada y amplia, agrupando generalmente, toda la oferta del establecimiento. Cuando esta relación escrita de platos se realiza en grupos homogéneos y cada uno de ellos incluye un número plural de alternativas, puede denominarse Carta (grupos de alimentos que la compone).

11.6.5 Ubicación

El establecimiento Hotelero debe garantizarse una ubicación que le permita dar valor agregado al mercado de clientes que desea cautivar, para ello al momento de tomar la decisión debe considerar una serie de elementos que le van a hacer atractivo o por el contrario le restarían oportunidades frente a la competencia, es así como las vías de acceso, la calidad en la oferta de servicios públicos, las características de las zonas aledañas, marcan un derrotero que puede en un momento dado inclinar la balanza en pro o en contra del mismo. Enclaves

turísticos de alto valor monumental, histórico o paisajístico, centros de negocios, ideales para el descanso, micro clima todo cuenta en Hotelería.

11.6.6 Zona de parqueo

Mejor si lo tiene. Hoy en día en todas las actividades que impliquen atender en sitio al cliente, se ha vuelto crítico el espacio de parqueo, este además debe ser cómodo, seguro, cercano y con horario extendido. Las limitaciones en esta oferta particularmente en establecimientos Hoteleros pueden acarrear pérdida de oportunidades por insatisfacción del cliente.

11.6.7 Precios y Tarifas Competitivas

En un porcentaje importante los precios indican calidad de la oferta, segmentación de mercado y satisfacción de la demanda, en si el precio se ve como un factor disuasorio para los clientes a la hora de decidir su alojamiento, de modo que cabe esperar que, un aumento del precio también producirá un aumento de la expectativa del cliente, lo cual de no ser efectivamente así, aumentaría la probabilidad de fracaso organizativo.

Lo anterior se debe al hecho de que el servicio Hotelero es un bien de experiencia, por lo que los clientes usan el precio como un indicador de la calidad Hotelera y las expectativas que se pueden tener de ella (Iglesias, 1995; Muñoz, 1997).

11.6.8 Reconocimiento de la marca

Todo negocio activo espera y desea el reconocimiento de la marca, es frecuente que termine siendo más importante la marca que la misma capacidad de vender. El reconocimiento de la marca es la reputación de la misma, la forma en que se reconoce por sus atributos y servicios. Puede ser estimulada por un logotipo, una sigla o un nombre. Es muy importante para la construcción de la confianza y la lealtad del cliente.

11.6.9 Número de Camas por Trabajador

Con este indicador se pretende establecer el cubrimiento óptimo del servicio, según lo referenciado para cada uno de los Hoteles donde se realizó el benchmarking, nivel de satisfacción conjugado con el indicador ofrecerán un estándar de referencia.

11.6.10 Tecnología y sistemas de información y comunicación.

La rápida evolución de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), ha supuesto un cambio radical en las condiciones de mercado para la Hotelería y las empresas turísticas, ofreciendo nuevos instrumentos para la gestión y para añadir valor a la experiencia del cliente en el establecimiento (Buhalis y Law, 2008). Las TIC recogen todo tipo de tecnología utilizada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y utilizar información en sus distintas formas.

El uso de las tecnologías es útil para manejar las cifras de negocio, conversaciones, imágenes fijas y en movimiento, presentaciones multimedia, etc. - (Ryssel et al., 2004).

Un compendio de las principales TIC aplicadas en Hoteles incluye la dotación de hardware y software, las tecnologías de conexión a redes, los procesos de negocio integrados, las aplicaciones de marketing electrónico y de ventas, y los sistemas de información destinados a la gestión de las relaciones con los clientes y los proveedores.

11.6.11 Sitios de interés

En lo posible la zona donde está ubicado el Hotel, debe poseer lugares interesantes que durante todo el año sean visitados por turistas internacionales, nacionales y locales, debido a su importancia histórica, arquitectónica, cultural, estética y recreativa, o a su belleza natural.

Destacar que se encontrará al salir del Hotel como: restaurantes, bares, centros comerciales, tiendas de moda, aeropuertos, monumentos, parques temáticos, centros de negocios, centros financieros, recreación y deportes, cultura, centros hospitalarios, clínicas, etc.

11.6.12 Encadenamiento Productivo

Referido a la relación de largo plazo establecida por los Hoteles aliados o encadenados para satisfacer el interés buscado, entendido como beneficios conjuntos, económicos y sociales que se derivan. La existencia de relaciones insumo -producto es una condición necesaria pero no suficiente para la existencia de un encadenamiento productivo, ya que el encadenamiento implica cierto grado de compromiso entre las empresas más allá de una compra o venta normal.

11.7 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC.

Tabla 24. Matriz Del Perfil Competitivo MPC

Factores Clave de Éxito	Peso	Hotel Monasterio Popayan		Hotel Estación Buenaventura		Hotel Cuéllar's Pasto		Hotel Cosmos Xpress Cali		Hotel de turismo Guadalajara de Buga	
		Valor	V. Sopesado	Valor	V. Sopesado	Valor	V. Sopesado	Valor	V. Sopesado	Valor	V. Sopesado
Calidad del Alojamiento	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,30
Infraestructura física y arquitectura.	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Portafolio de productos y servicios	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Oferta gastronómica.	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Ubicación.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Zona de Parqueo.	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Precios y Tarifas competitivas	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	4	0,44	3	0,33
Reconocimiento de la Marca	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,30
Numero Camas por Trabajador	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Sitios de interés	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Tecnología y sistemas de información y comunicación	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Encadenamiento Productivo	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Total	100%		3,57		3,12		3,11		3,43		3,05

Fuente: Elaboración de los autores a partir del modelo de (David, F.C, 1997).

La tabla anterior muestra el valor de las calificaciones dadas por el desempeño en cada uno de los factores de éxito, siendo uno (1) el valor más bajo y cuatro (4) el más alto; ese valor es multiplicado por su peso, obteniendo de esta forma el valor sopesado; al sumar estos valores se obtiene la calificación total para cada Hotel. En los resultados se observa que el Hotel Monasterio de Popayán tiene la calificación global más alta, en segundo lugar está el Hotel Cosmos Xpress de Cali, en tercer lugar se encuentra el Hotel Estación de Buenaventura, en cuarto lugar el Hotel Cuéllar's de Pasto y por último el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.

11.8 RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO

- Hotel Monasterio de Popayán.

Gráfico 20 Radar de Valor Hotel Monasterio de Popayán



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

Gráfico 21 Radar de Valor Sopesado Hotel Monasterio de Popayán

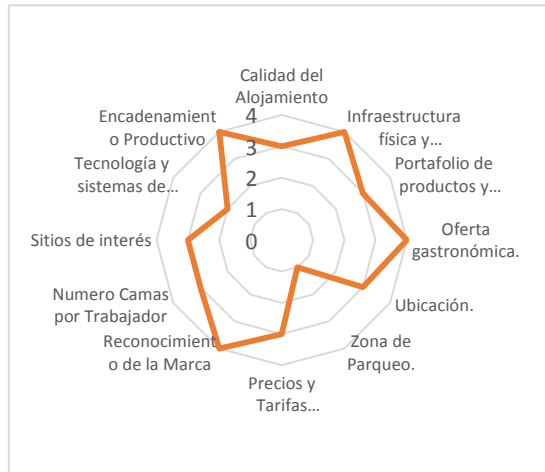


Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

El Hotel Monasterio tiene un excelente desempeño en: factores como calidad del alojamiento, infraestructura física y arquitectura, oferta gastronómica, ubicación, zona de parqueo, precios y tarifas competitivas, reconocimiento de la marca, encadenamiento productivo. Tiene un desempeño crítico en: número de camas por trabajador, y tecnologías y sistemas de información y comunicación. Tiene un desempeño aceptable en: portafolio de productos y servicios, y sitios de interés.

- Hotel Estacion de Buanaventura.

Gráfico 22. Radar de Valor Hotel Estacion de Buanaventura



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

Gráfico 23. Radar de valor sopesado Hotel Estacion de Buanaventura

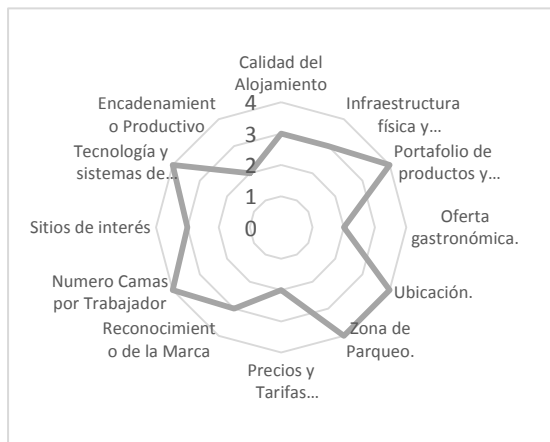


Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

El Hotel Estación de Buenaventura tiene un excelente desempeño en: infraestructura física y arquitectura, oferta gastronómica, reconocimiento de la marca y encadenamiento productivo. Tiene un desempeño crítico en: zona de parqueo, tecnologías y sistemas de información y comunicación. Tiene un desempeño aceptable en: calidad del alojamiento, portafolio de productos y servicios, ubicación, precios y tarifas competitivas, número de camas por trabajador y sitios de interes.

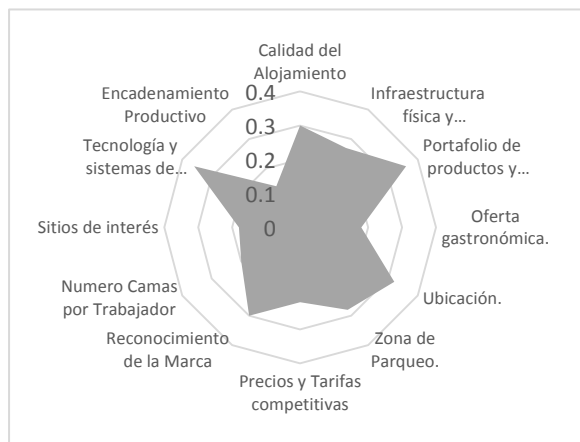
- Hotel Cuéllar's San Juan de Pasto.

Gráfico 24. Radar de valor Hotel Cuéllar's San Juan de Pasto.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

Gráfico 25 Radar de valor sopesado Hotel Cuéllar's San Juan de Pasto.

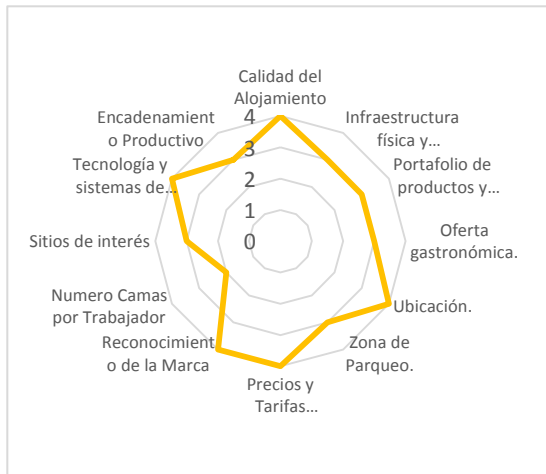


Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

El Hotel Cuéllar's de Pasto tiene un excelente desempeño en factores como: portafolio de productos y servicios, ubicación, zona de parqueo, número de camas por trabajador, tecnología y sistemas de información y comunicación. Tiene un desempeño crítico en: oferta gastronómica, precios y tarifas competitivas y encadenamiento productivo. Tiene un desempeño aceptable en: calidad del alojamiento, infraestructura física y arquitectura, reconocimiento de la marca y sitios de interés.

- Hotel Cosmos Xpress Cali.

Gráfico 26. Radar de valor Hotel Cosmos Xpress Cali.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

Gráfico 27. Radar de valor sopesado Hotel Cosmos Xpress Cali.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

El Hotel Cosmos Xpress tiene un excelente desempeño en factores como: calidad del alojamiento, precios y tarifas competitivas, reconocimiento de la marca, y tecnologías y sistemas de información y comunicación. Tienen un desempeño crítico en: número de camas por trabajador. Tiene un desempeño aceptable en: infraestructura física y arquitectónica, portafolio de productos y servicios, oferta gastronómica, zona de parqueo, sitios de interés y encadenamiento productivo.

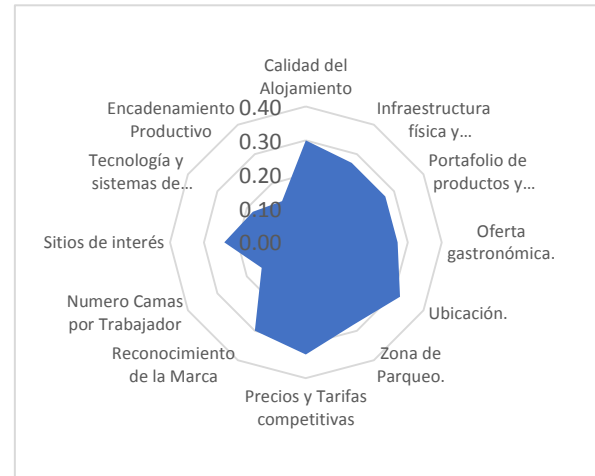
- Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.

Gráfico 28 Radar de valor Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

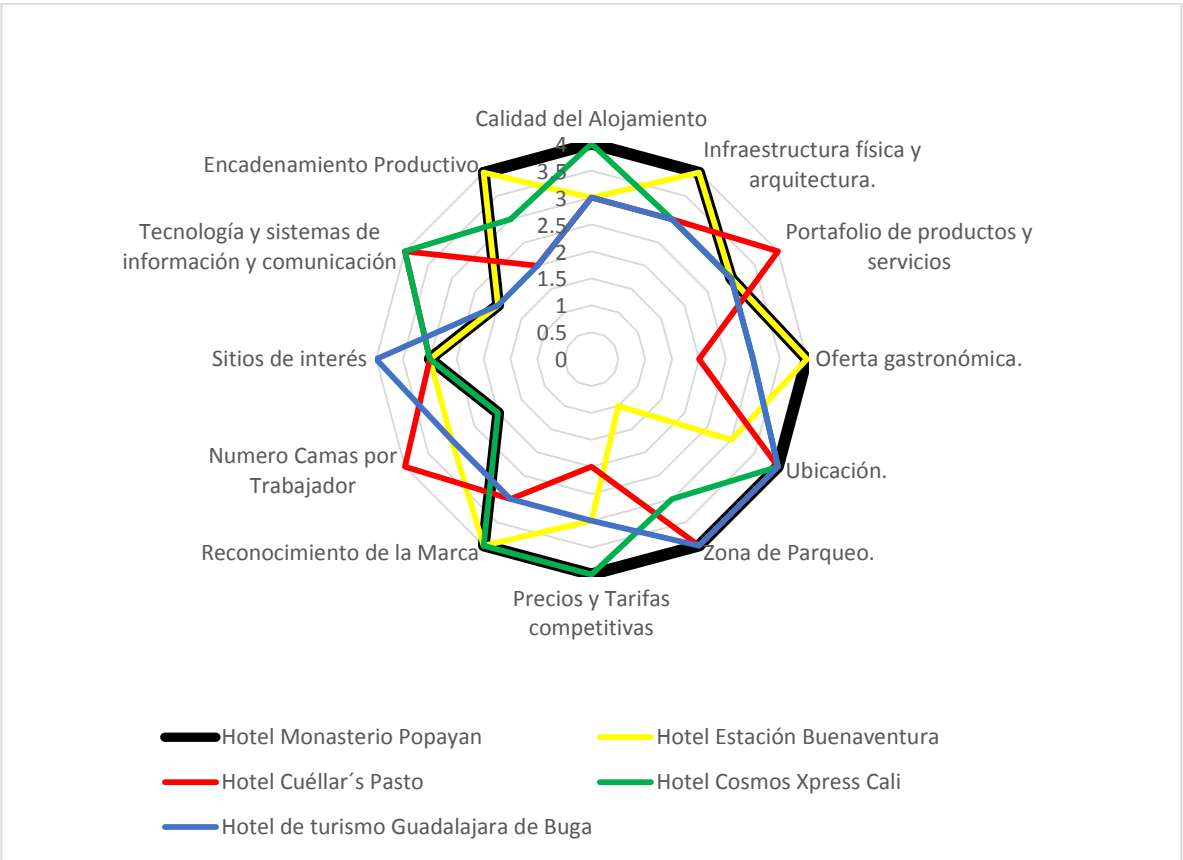
Gráfico 29 Radar de valor sopesado Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

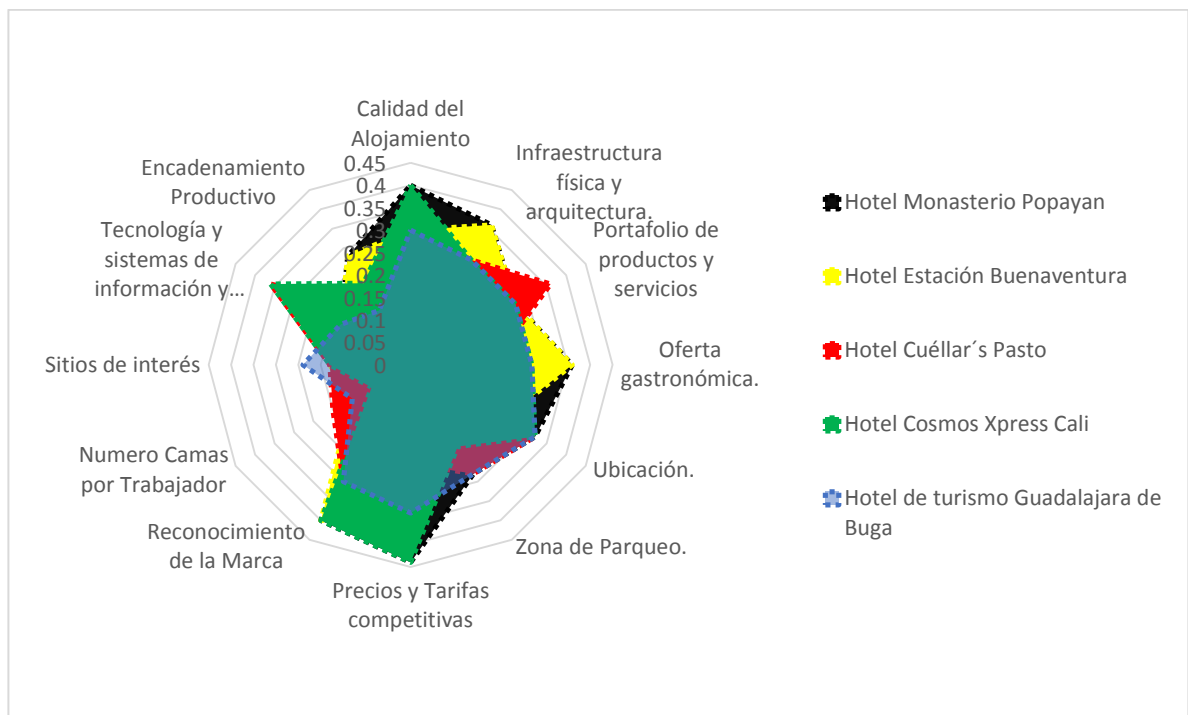
El Hotel Guadalajara, tiene un excelente desempeño en factores como: ubicación, zona de parqueo y sitios de interés. Tiene un desempeño critico en: tecnología y sistemas de información y comunicación, encadenamiento productivo. Tiene un desempeño aceptable en: calidad del alojamiento, infraestructura física y arquitectura, portafolio de productos y servicios, oferta gastronómica, precios y tarifas competitivas, reconocimiento de la marca, número de camas por trabajador.

Gráfico 30. Comparación radares de valor Hoteles.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

Gráfico 31 Comparación radares de valor sopesado Hoteles.



Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014)

De la matriz de Perfil Competitivo y de los radares, se puede interpretar que los Hoteles analizados, presentan importantes diferencias entre ellos, el mayor valor sopesado lo obtuvo: el Hotel Monasterio de Popayán con una calificación de 3,57 siendo el mejor de todos. Le sigue en desempeño el Hotel Cosmos Xpress de Cali, con un valor sopesado de 3,43. El Hotel Estación de Buenaventura obtiene un valor sopesado de 3,12 lejos del mejor. El Hotel Cuéllar's de Pasto obtuvo una calificación de 3,11. Por ultimo está el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga con un valor sopesado de 3,05, mostrando el menor desempeño respecto de todos los Hoteles estudiados.

11.9 RECOMENDACIONES AL HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA.

Se facilitó la identificación de los competidores que tenían mayor fuerza en los factores clave de éxito, demostrando de esta manera la posición estratégica de los Hoteles del estudio, permitiendo a la vez identificar los puntos débiles que tiene el Hotel Guadalajara, para así plantear estrategias de mejoramiento.

De acuerdo con lo anterior, teniendo en cuenta que la organización motivo de estudio es el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, se recomienda diseñar unas políticas relacionadas con mejorar: tecnologías y sistemas de información y comunicación, establecer alternativas válidas para mejorar su encadenamiento productivo; de manera similar, debe hacer esfuerzos para mejorar sustancialmente: la calidad del alojamiento, infraestructura física y arquitectónica, portafolio de productos y servicios, oferta gastronómica, precios y tarifas competitivas, reconocimiento de la marca y número de camas por trabajador.

12. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DEL HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA

El ambiente interno del Hotel se genera en el trabajo, el procedimiento a seguir es el de identificar las fortalezas y debilidades del Hotel de Turismo Guadalajara, para afrontar de manera estratégica el medio en que se desempeña.

12.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

12.1.1 Planeación.

La misión del Hotel Guadalajara lo define como: “Somos una empresa con más de 50 años de tradición en la prestación de servicios Hoteleros y gastronómicos, comprobada fidelidad de nuestros clientes, mejora continua en los procesos, garantizando rentabilidad para los accionistas, vinculados a proveedores bajo alianzas estratégicas, apoyados en colaboradores comprometidos con la creación de valor agregado, con énfasis en innovación y gestión del conocimiento e inspirados en principios de sostenibilidad de alto impacto para toda la región Vallecaucana y el País” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

Tiene como objetivos principales:

1. “Lograr reconocimiento nacional e internacional de la imagen corporativa del HOTEL GUADALAJARA” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
2. “Asegurar la excelencia operacional y el compromiso de calidad con los clientes”.
3. “Garantizar una empresa sólida, rentable y con un desempeño superior” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
4. “Fomentar el compromiso y crecimiento entre los colaboradores y la entidad” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

Estrategias:

- Posicionamiento de la marca HOTEL GUADALAJARA
- Mejoramiento de los medios de comunicación
- Mejoramiento continuo de los procesos
- Incremento de la innovación y competitividad empresarial

- Aprovechamiento de la capacidad instalada y las TIC's del Hotel Guadalajara
- Innovación del portafolio de servicios
- Consolidación del Hotel como ejemplo de Responsabilidad con sus colaboradores
- Incremento del valor económico de la empresa
- Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional
- Fortalecimiento del talento humano del Hotel Guadalajara.

El personal vinculado al Hotel Guadalajara participó activamente en la definición de la misión, objetivos y estrategias para el Hotel con ocasión de la elaboración de su plan estratégico 2012-2020, ese plan fue acogido y aprobado por la junta directiva del Hotel a finales del año 2012.

Son consideradas actividades vitales para el desempeño del Hotel Guadalajara: Mejorar la estructura de costos de materia prima, Incrementar los ingresos (Rentabilidad), Aumentar y retener clientes de alto valor, Ofrecer plataformas de fácil acceso, Modernizar la infraestructura, Mejorar el contacto con el cliente, Obtener la certificación de calidad, Desarrollar oportunidades de investigación, Renovar el portafolio de servicios, Apoyar los grupos de interés internos del Hotel, Consolidar el departamento de Recurso Humano, Alinear los objetivos organizacionales con los personales, Aumentar la delegación de autoridad.

En su mayoría los factores claves de éxito del sector, se ven reflejados en las actividades que en la actualidad desempeña el Hotel Guadalajara, aun cuando en casi todas se refleja necesidad de mejorar para hacerlo más competitivo.

Para el Hotel Guadalajara, la planeación periódica se limita al presupuesto anual de operación e inversión, este es elaborado por la administración del Hotel, aprobado cada año por la junta directiva y durante su ejecución se hace la debida comparación y se explican o justifican sus diferencias, la administración en cabeza de la gerencia general, rinde cuentas sobre los planes a la junta directiva y en conjunto la junta directiva y la gerencia general presentan sus explicaciones en un informe de gestión a la asamblea general de accionistas. La planeación estratégica aprobada para el período 2012- 2020, al respecto consideró “no se planteó el presupuesto en algunas líneas de acción ya que dicha información requiere de un estudio establecido para el año 2013”.

12.1.2 Organización.

El organigrama del Hotel Guadalajara presenta una estructura que señala a la cabeza la Asamblea General de accionistas, con un staff en la Revisoría Fiscal, cuerpo que es de su elección anual; posteriormente como órganos administrativos

está encabezando la Junta Directiva, la cual goza de 5 renglones principales con suplentes personales, siendo de elección anual. Seguidamente se encuentra la Gerencia General ejercida por el representante legal principal, con 2 suplentes quienes podrían entrar en funciones por ausencias temporales o definitivas del principal; esta figura es de libre nombramiento o remoción por la junta directiva, la cual es además la encargada de guiar los destinos del Hotel a través del diseño de planes y estrategias de negocio.

Además de las descritas, como staff al servicio de la Gerencia General está la Auditoría Interna; también existen tres áreas principales dependientes de la Gerencia General como son: la Dirección Comercial (con sus dependencias en tics, mercadeo y ventas, reservas y servicio al cliente), la Dirección de Operaciones (con sus dependencias en alimentos y bebidas, y habitaciones), Dirección Administrativa y Financiera (con sus dependencias en compras y Almacenamiento, Talento Humano y Contabilidad). Las unidades de dirección se definieron en función de las actividades principales que realiza el Hotel; contribuyendo de manera clara al logro de los objetivos organizacionales.

No obstante lo anterior, en algunos casos, teniendo en cuenta el tamaño del Hotel algunas de las unidades descritas lucen sobredimensionadas, considerando que el organigrama otorga jefaturas hasta incluso en sus niveles jerárquicos intermedios.

Los principios sobre los cuales se fundamenta la concepción del Hotel Guadalajara son como sigue:

- “Compromiso con la ciudad y la región: nuestro equipo está comprometido con el desarrollo de nuestra ciudad, Guadalajara de Buga, la región vallecaucana y el país” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
- “Excelencia en el servicio al cliente: somos un equipo competente caracterizado por la calidez en el servicio, haciendo sentir a nuestros clientes como en su casa, mediante una atención personalizada para satisfacer oportunamente sus expectativas con actitud y agilidad, anticipándonos a sus necesidades” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
- “Gestión del conocimiento, desarrollo e innovación: somos una organización que investiga, desarrolla e innova en sus servicios para garantizarle a nuestros clientes diversidad en nuestros servicios” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
- “Protección del medio ambiente: contribuimos a la protección del medio ambiente en nuestra ciudad, mediante prácticas que promueven el desarrollo sostenible y garantizan el bienestar de las generaciones futuras” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
- “Responsabilidad social: estamos comprometidos con el desarrollo social, económico y ambiental del país e igualmente con la calidad de vida de

nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad en general” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

- “Valoración del talento humano: somos respetuosos de la dignidad humana, procuramos el bienestar y desarrollo personal de nuestros colaboradores a través de la educación, el entrenamiento y su capacitación permanente” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
- “Seriedad y compromiso organizacional: somos un equipo humano comprometido que trabaja con amor y dedicación hacia el cliente, quien constituye nuestra razón de ser (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).
- Mejoramiento continuo: estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, soportados en la mejora continua de los procesos de la organización, inspirados en prácticas armónicas y activas”.
- “Espíritu participativo y colaborador: promovemos el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, al igual que la participación de todos en el mejoramiento de los procesos y de la forma de hacer su trabajo” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

La concepción de los anteriores principios, solo toma de manera parcial los objetivos y las estrategias y prioridades del Hotel, estos deben volverse a revisar teniendo en cuenta los planes y estrategias de desarrollo que se pongan en marcha.

En la concepción de los principios se han integrado los criterios de: claridad, visión de conjunto, facilidad en las comunicaciones, definición de los procesos decisorios, estabilidad y adaptabilidad. No obstante se hace importante destacar de manera clara, la responsabilidad y las expectativas de índole económico de frente a los accionistas y otros interesados terceros.

12.1.3 Dirección.

El estilo de dirección de la administración representada en cabeza del Gerente General, se puede considerar como participativa o democrática, teniendo en cuenta que a pesar de ser este quien toma la última decisión, facilita la participación de su equipo de trabajo para la construcción de esta; adicionalmente para lograr los objetivos del negocio delega en las respectivas direcciones las funciones correspondientes al desarrollo de sus actividades.

Las relaciones de trabajo y el estilo de administración han favorecido un agradable clima laboral que se ve reflejado en el compromiso de sus trabajadores.

Con relación a toma de decisiones no programadas, la gerencia general, corre a su propio riesgo las relacionadas con actividades de tipo operativo; no obstante las que escapan a su autonomía las presenta a la Junta Directiva en reuniones

ordinarias o de ser necesario extraordinarias para que sea esta la que le indique los pasos a seguir, solo en eventos extremos que impliquen un impacto en el giro normal del negocio, se podría convocar a la asamblea general de accionistas para en sesión ordinaria o extraordinaria indique el que hacer.

La Junta Directiva está conformada por profesionales de diversas disciplinas como derecho con énfasis en distintas ramas, ingenieros industriales con énfasis en logística de suministros y dirección de grandes empresas, contadores públicos con experiencia en análisis financiero, todos hombres y mujeres de negocios.

La Gerencia General es ejercida por un hombre ampliamente conocedor del Hotel, con cerca de treinta años a su servicio en los cuáles ha trasegado en casi todos los cargos, desde el más básico, hasta la primera línea de mando. Este señor con una formación empírica y con un muy buen manejo de la parte humana en la actualidad está cursando los semestres de formación en pregrado de administración de empresas en universidad local.

12.1.4 Evaluación y Control.

En la actualidad el Hotel Guadalajara cuenta con varios entes garantes del control formal en su orden cuenta con revisoría fiscal ejercida por un profesional de la contaduría pública nombrado y ratificado cada año por la Asamblea General de accionistas, la misma que a la vez le fija su remuneración.

Además internamente para verificar las actividades de control, se tiene como un staff de la gerencia general un auditor interno, el cual se encarga de hacer pruebas y auditorías a los sistemas presentando sus informes de recomendaciones.

En la actualidad el Hotel acaba de recibir su primera certificación en normas de calidad ISO 9001, versión 2008; para la prestación del servicio de alojamiento y eventos, contando con la debida asesoría del ICONTEC, para las auditorias de calidad o gestión.

Hay que destacar que para una buena gestión en el Hotel, se debe considerar indicadores financieros y de gestión, especializados del tipo que describa la actividad financiera evaluada como: liquidez, rotación, endeudamiento y rendimiento.

Los resultados son analizados en reunión de junta directiva una vez al mes, se establecen causas de desvío del presupuesto e incumplimiento de las metas propuestas, se plantean los correctivos y de ser necesario se pone en marcha el plan de choque.

12.1.5 Resumen de oportunidades y fortalezas del proceso Administrativo.

ANÁLISIS INTERNO

HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S.A.

Tabla 25. Proceso: Administrativo oportunidades y fortalezas

VARIABLE	F/D	D M	d m	f m	F M
Empresa con más de 50 años de tradición	F				X
Presenta una estructura organizativa muy vertical	D	X			
Tiene una gerencia participativa.	F				X
La planeación estratégica aprobada para el período 2012-2020 en el Hotel, considera algunos indicadores de gestión, no obstante, estos no son suficientes si se tiene en cuenta que no establece índices con valores contables que incluyan la actividad financiera evaluada como: liquidez, rotación, endeudamiento y rendimiento.	D		X		
En su mayoría los factores claves de éxito del sector, no se ven reflejados en las actividades que en la actualidad el Hotel Guadalajara tiene consideradas.	D	X			
Teniendo en cuenta el tamaño del Hotel algunas de las unidades descritas lucen sobredimensionadas, considerando que el organigrama otorga jefaturas hasta incluso en sus niveles jerárquicos más bajos.	D		X		
La Junta Directiva está conformada por profesionales de diversas disciplinas como derecho con énfasis en distintas ramas, ingenieros industriales con énfasis en logística de suministros y dirección de grandes empresas, contadores públicos con experiencia en análisis financiero, todos hombres y mujeres de negocios.	F			X	
En la actualidad el Hotel no cuenta con un área o asesor externo que este dedicado a ejecutar con norma, auditorías de calidad o gestión, en los procesos o a los servicios que presta el Hotel.	D	X			

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

12.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En los Principios Corporativos se abordan los valores, creencias y normas que regulan la vida en el Hotel Guadalajara, definiendo aspectos importantes para él. Además, son compartidos por todos, constituyendo la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura de éste.

En la actualidad se está cursando el tercer año de los cinco que los accionistas decidieron reservar en cuanto a no distribuirse utilidades con el fin de capitalizarlas, para con esos recursos actualizar la planta física y preparar el Hotel de cara al futuro.

El clima laboral en el Hotel es muy bueno, se siente la camaradería y el deseo de hacer las cosas de la mejor manera; esto como respuesta a la forma clara y respetuosa que desde la misma junta se toman acciones y se hacen las recomendaciones, reforzado lo anterior por que la persona que hoy ejerce el cargo de gerente general fue primero uno de los subordinados, permitiendo que aun cuando se le respeta y se le considera el superior jerárquico, este primero ha sido compañero y tal vez amigo, se podría creer incluso que es motivador para buscar crecer o hacer carrera al interior del negocio.

12.2.1 Resumen de oportunidades y fortalezas de la cultura organizacional.

HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S.A.					
Tabla 26. Proceso: Cultura organizacional oportunidades y fortalezas.					
VARIABLE	F/D	D M	d m	f m	F M
En la actualidad se está cursando el tercer año de los cinco que los accionistas decidieron reservar en cuanto a no distribuirse utilidades con el fin de capitalizarlas, para con esos recursos actualizar la planta física y preparar el Hotel de cara al futuro.	F				X
El clima laboral en el Hotel es muy bueno, se siente la camaradería y el deseo de hacer las cosas de la mejor manera.	F				X

Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

12.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN CONTABLE, FINANCIERA Y COMERCIAL

12.3.1 Gestión y situación contable y financiera.

Análisis del comportamiento de la cifras.

Respecto del Balance General:

Se tiene el activo corriente pasó de ser 287 millones en 2010 a ser 537 millones en 2012, indicando un crecimiento del 87%; por otro lado el pasivo corriente pasó de ser 307 millones en 2010 a ser 316 millones en 2012, indicando un crecimiento del 3%; lo anterior refleja un crecimiento importante en el capital de trabajo para ese período gracias al desarrollo de la operación con recursos propios principalmente.

Los activos no corrientes, sin tener en cuenta las valorizaciones registradas en los períodos analizados, pasaron de ser 1557 millones en 2010 a ser 1537 millones en 2012, indicando un leve deterioro del -1% en los componentes de Propiedad, Planta y Equipo principalmente, esto por las tímidas actividades de inversión y el incremento en las depreciaciones acumuladas; por otro lado el pasivo no corriente pasó de ser 78 millones en 2010 a ser 14 millones en 2012, indicando una disminución del 82%; mostrando el uso de recursos propios en la disminución de las deudas.

Respecto de los Estados de Resultados:

Las ventas totales pasaron de ser 2272 millones en 2010 a ser 2830 millones en 2012, indicando un crecimiento del 25%; por otro lado los costos y gastos totales pasaron de ser 1963 millones en 2010 a ser 2319 millones en 2012, indicando un crecimiento del 18%.

Lo anterior es indicador de una mejora en los márgenes de contribución a los resultados del Hotel para el período analizado.

No obstante el análisis de las cifras presentadas hasta aquí se revisa a niveles más detallados en los estudios indicados a seguidamente.

Tabla 27. Balance General Comparativo 2010 – 2011 - 2012

Tabla 28. Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS			
	ACUMULADO A	ACUMULADO	ACUMULADO A
ESTADO DE RESULTADOS	DICIEMBRE 31 2010	A DICIEMBRE 31 2011	DICIEMBRE 2012
Ventas Departamentales	Valores	Valores	Valores
Habitaciones	1.180.638.960	1.315.406.448	1.589.771.336
Alimentos y Bebidas	898.583.186	973.368.963	1.026.054.751
Telecomunicaciones	2.205.166	1.694.386	2.524.990
Lavandería	5.167.285	11.632.056	14.147.256
Recreación	17.979.674	28.576.060	29.176.398
Otros Servicios	25.329.744	28.026.230	22.054.147
Otros Ing. Generales	56.277.926	71.363.918	65.820.557
Otros Ing. Alim. y Bebidas	85.451.072	82.807.106	80.421.127
Total Ventas Deptos	2.271.633.013	2.512.875.167	2.829.970.562
Costo de ventas Deptos			
Habitaciones	12.232.657	10.782.944	13.000.824
Alimentos y Bebidas	326.633.489	344.569.834	363.293.649
Telecomunicaciones	18.565.671	17.164.496	15.198.056
Lavandería	1.984.517	4.262.823	6.280.280
Recreación	2.668.865	3.271.877	3.756.623
Total Costos Deptos	362.085.199	380.051.974	401.529.432
Gastos Departamentos			
Habitaciones	232.215.418	248.432.462	316.617.257
Alimentos y Bebidas	413.288.347	431.135.421	519.220.229
Lavandería	45.966.288	48.062.424	54.331.702
Recreación	15.029.307	15.221.117	16.272.873
Total Gastos Deptos	706.499.360	742.851.424	906.442.061
Total Costos y Gastos Deptos	1.068.584.559	1.122.903.398	1.307.971.493
Utilidad Departamental	1.203.048.454	1.389.971.769	1.521.999.069
Gastos no Distribuidos			
Administración	551.206.827	653.747.518	597.387.985
Mercadeo	92.376.314	91.240.023	104.712.682
Mantenimiento	73.065.734	115.363.780	153.430.338
Agua - Luz - Fuerza	177.839.581	152.995.531	155.004.585
Total Gastos no Distribuidos	894.488.456	1.013.346.852	1.010.535.590
UTILIDAD DE OPERACION	308.559.998	376.624.917	511.463.479
CARGOS FDOS			
Impuestos	90.646.960	69.756.575	72.071.545
Gastos Financieros	17.563.843	15.462.055	10.529.380
Seguros a la Propiedad	19.984.744	18.737.670	20.796.632
Depreciaciones /Amortizaciones	115.486.596	130.543.214	147.720.063
TOTAL CARGOS FDOS	243.682.143	234.499.514	251.117.620
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	64.877.855	142.125.403	260.345.859
PROV. IMPTO DE RENTA	11.000.000	27.120.000	66.100.276
RESULTADO DEL EJERCICIO	53.877.855	115.005.403	194.245.583

Fuente: (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014)

Principales decisiones de financiación en los últimos tres años.

En este punto se identifican cuáles han sido las principales decisiones de financiación que la empresa ha tomado en los últimos tres años, en particular los créditos contratados, la financiación con proveedores, la emisión de títulos de deuda, el recibo de nuevo capital de antiguos y nuevos socios, y otros relevantes.

Para los últimos tres años las decisiones de financiación del Hotel ocasionaron que se hiciera un replanteamiento en la estructura administrativa de éste, iniciando por el cambio de gerente y activando los principales generadores de ingresos, lo anterior significaría remodelar 44 de las 67 habitaciones, las cocinas, la zona húmeda, las baterías de baños y zonas comunes en general. Para ese logro se le propuso a los accionistas y así se aprobó en asamblea ordinaria, no distribuir dividendos por un plazo de 5 años desde el 2010, no tomar créditos financieros a menos que fueran para realizar obras de infraestructura acordadas en el plan de remodelación y capitalizar los recursos generados internamente hasta el inicio de las obras, a la fecha (finales del 2013) el nivel de endeudamiento financiero es de menos del 4%, y se han actualizado los equipos mobiliarios de cocina, habitaciones, y demás zonas planeadas, se tienen ahorros por generación interna por valor de 500 millones de pesos, en mediados de enero de 2014, se estará iniciando la remodelación de la primera etapa de habitaciones con todo su mobiliario cuyo costo total se espera oscile los 350 millones de pesos, las demás se estarán haciendo a lo largo del año, para lo cual se cuenta con cupos de crédito pre-aprobados por valor de 1000 (DTF + 2 puntos, 8 años, período de gracia de 1 año) millones de pesos con los cuales se terminaría las obras proyectadas.

Créditos contratados.

No se han contratado en los últimos años créditos de orden financiero, salvo el pago de las cesantías y sus intereses a tasa muy blanda y plazo de 12 meses.

Financiación con proveedores.

Los proveedores son aliados estratégicos para el Hotel, razón por la cual financiarse con ellos no es una opción; se les paga cumpliendo estrictamente los plazos por ellos naturalmente ofrecidos.

Emisión de títulos de deuda.

No se han efectuado actividades encaminadas a la emisión de títulos de deuda.

Recibo de nuevo capital de antiguos y nuevos socios, y otros relevantes.

Salvo por la retención de utilidades, lo cual ha motivado que en los últimos años no se hayan decretado dividendos, los accionistas no han capitalizado recientemente el Hotel.

Evaluación del desempeño general de la empresa (últimos tres años disponibles).

Evaluación por Métodos contables tradicionales.

Tabla 29. Indicadores de Rentabilidad Hotel de Turismo Guadalajara

Indicadores de Rentabilidad		Hotel de turismo Guadalajara S.A		
DATO		2010	2011	2012
Margen Bruto		52,96%	55,31%	53,78%
Margen Neto		2,37%	4,58%	6,86%
Margen Operacional		13,58%	14,99%	18,07%
Retorno Operacional sobre los Activos (ROA)		0,71%	1,27%	1,96%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)		0,74%	1,32%	2,03%

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

Todos los márgenes de rentabilidad se incrementaron en el periodo 2010-2012, teniendo mayor grado de incremento neto y el operacional.

El ROE y ROA tuvieron un incremento significativo y gradual en los tres años analizados.

Tabla 30. Indicadores de Solvencia Hotel de Turismo Guadalajara

Indicadores de Solvencia		Hotel de turismo Guadalajara S.A		
DATO		2010	2011	2012
Solvencia (Veces)		26,16	27,88	31,88

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

Se puede observar que la empresa tiene un incremento en su solvencia (2010-2012).

Tabla 31. Indicadores de liquidez Hotel de Turismo Guadalajara

Indicadores de Liquidez	Hotel de turismo Guadalajara S.A		
DATO	2010	2011	2012
Capital de Trabajo Neto (Millones \$)	-20	28	221
Razón Corriente (Veces)	0,93	1,09	1,70
EBITDA (Millones \$)	424,05	507,17	659,18
Prueba Ácida (Veces)	0,75	0,92	1,51

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

El capital neto de trabajo pasó de ser -20 en 2010 a 221 millones en 2012 (**incremento sustancial**) la razón corriente paso de ,93 a 1,7; el EBITDA paso de 424 millones a 659 y la prueba acida de 0,75 a 1,5 en el mismo periodo de tiempo.

Tabla 32. Indicadores Operacionales Hotel de Turismo Guadalajara

Indicadores Operacionales	Hotel de turismo Guadalajara S.A		
DATO	2010	2011	2012
Rotación Activos Fijos (Veces)	0,32	0,35	0,38
Rotación de Activos Totales (Veces)	0,23	0,25	0,27
Rotación de Inventarios Total (Veces)	5,30	6,38	6,55

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

La rotación de activos fijos se incrementó de 0,32 a 0,38 y la de los AF totales de 0,23 a 0,27, se debe tener en cuenta que este tipo de empresas la rotación de activos es baja por ser empresa de servicios. Sin embargo, fue notoria la rotación de los inventarios ya que se incrementaron en más de 1,3 en el periodo de análisis.

Tabla 33. Indicadores de Endeudamiento Hotel de Turismo Guadalajara

Indicadores de Endeudamiento	Hotel de turismo Guadalajara S.A		
DATO	2010	2011	2012
Apalancamiento (Veces)	0,04	0,04	0,03
Concentración del Pasivo en el Corto Plazo	79,66%	87,31%	95,69%
Endeudamiento con el Sector Financiero	69,34%	33,66%	0,00%
Concentración Endeudamiento Financiero	18,14%	9,38%	0,00%
Razón de Endeudamiento	3,82%	3,59%	3,14%

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

Se nota que el apalancamiento financiero es mínimo, bajando aún más en el 2012 bajo; la concentración del pasivo es alta en el corto plazo y se incrementó para el año 2012, para este mismo año ya no se tiene deuda con el sector financiero y se disminuyó en más de 4% el endeudamiento con los proveedores.

Desempeño Financiero.

En este punto se debe analizar y comparar resultados concluyendo sobre el desempeño financiero de la empresa teniendo como referencia sus registros históricos y el promedio del sector (Valle Del Cauca, Superintendencia).

Tabla 34. Indicadores de Endeudamiento Hotel de Turismo Guadalajara con sector

Indicadores de Rentabilidad	Hotel de turismo Guadalajara S.A			Sector (Valle)		
DATO	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Margen Bruto	52,96%	55,31%	53,78%	87,73%	89,27%	88,15%
Margen Neto	2,37%	4,58%	6,86%	5,53%	5,53%	67,52%
Margen Operacional	13,58%	14,99%	18,07%	19,04%	22,68%	18,58%
Retorno Operacional sobre los Activos (ROA)	0,71%	1,27%	1,96%			
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)	0,74%	1,32%	2,03%			
Retorno Operacional sobre los Activos (ROA)*	3,06%	3,63%	4,86%	3,27%	3,00%	23,70%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)*	3,18%	3,76%	5,01%	4,49%	4,81%	35,51%

* Para el cálculo del ROA y del ROE, se tiene en cuenta la Utilidad antes de Impuestos, ya que los estados financieros que reposan en las bases de datos de la Superintendencia son comerciales mas no tributarios.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014) y (Superintendencia de Sociedades, 2014).

El margen bruto es inferior al sector, pese a que tiene incremento en el periodo de análisis y su comportamiento es similar a éste.

El margen neto tiene una mejoría en el 2011 y se acerca mucho al sector, pero éste se incrementa de forma exorbitante en el 2012 quedando muy por debajo el del Hotel.

El ROA* del Hotel fue mejor en el 2011 que el sector pero en el 2012 pese a que fue mejor que el 2012 el sector se incrementó en mayor grado.

El ROE* es similar al comportamiento en el 2010 y el 2011 con el sector, aunque algo más bajo, en el 2012 no es comparable, el sector crece desorbitadamente.

Tabla 35. Indicadores de Solvencia Hotel de Turismo Guadalajara con sector

Indicadores de Solvencia	Hotel de turismo Guadalajara S.A			Sector (Valle)		
DATO	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Solvencia (Veces)	26,16	27,88	31,88	3,72	2,68	3,16

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014) y (Superintendencia de Sociedades, 2014).

La solvencia del Hotel es mejor a la del sector, este se debe al pasivo tan pequeño que tiene el Hotel.

Tabla 36. Indicadores de liquidez Hotel de Turismo Guadalajara con sector

Indicadores de Liquidez	Hotel de turismo Guadalajara S.A			Sector (Valle)		
DATO	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Capital de Trabajo Neto (Millones \$)	-20	28	221	\$ 12,78	\$ 13,08	\$ 44,52
Razón Corriente (Veces)	0,93	1,09	1,70	1,21	1,2	1,64
EBITDA (Millones \$)	424,05	507,17	659,18	\$ 30,14	\$ 34,70	\$ 30,13

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014) y (Superintendencia de Sociedades, 2014).

Respecto a la liquidez el Hotel muestra una mayor al sector con respecto al capital de trabajo, razón corriente y EBITDA, esto se debe a su política implementada y explicada en el punto 2.

Tabla 37. Indicadores operacionales Hotel de Turismo Guadalajara con sector

Indicadores Operacionales	Hotel de turismo Guadalajara S.A			Sector (Valle)		
DATO	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Rotación Activos Fijos (Veces)	0,23	0,25	0,28	1,95	1,87	1,91
Rotación de Activos Totales (Veces)	0,23	0,25	0,27	0,42	0,38	0,34
Rotación de Inventarios Total (Veces)	5,30	6,38	6,55	6,32	6,23	3,75

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014) y (Superintendencia de Sociedades, 2014).

La rotación de Activos fijos del Hotel es mucho más baja que la del sector, muestra que los ingresos operacionales han sido mucho menores a los del sector y concuerda los indicadores de rentabilidad, la rotación de los inventarios ha estado en aumento y el 2012 fue mucho mejor que el sector.

Tabla 38 Indicadores de Endeudamiento Hotel de Turismo Guadalajara con sector

Indicadores de Endeudamiento				Sector (Valle)		
Hotel de turismo Guadalajara S.A						
DATO	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Apalancamiento (Veces)	0,04	0,04	0,03	0,37	0,6	0,46
Concentración del Pasivo en el Corto Plazo	79,66%	87,31%	95,69%	70,36%	45,81%	58,00%
Endeudamiento con el Sector Financiero	69,34%	33,66%	0,00%	10,01%	20,13%	11,19%
Concentración Endeudamiento Financiero	18,14%	9,38%	0,00%	37,26%	53,88%	35,35%
Razón de Endeudamiento	3,82%	3,59%	3,14%	26,87%	37,35%	31,67%
Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores	15,67%	11,62%	10,90%	7,31%	5,43%	3,96%

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Información financiera suministrada (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014) y (Superintendencia de Sociedades, 2014).

El Hotel presenta un endeudamiento mucho menor al sector (endeudamiento mínimo), esto se debe a su política implementada en años anteriores, en el corto plazo el Hotel presenta alta concentración vs el sector, para el 2012 no tiene endeudamiento financiero mientras el sector los tiene en más de 31%, con respecto a corto plazo con los proveedores, el Hotel lo tiene más alto que el sector.

Adicionalmente:

Teniéndose que el Hotel venía en una situación de atraso en su infraestructura, bajos niveles de ocupación y su área de alimentos y bebidas no generaba utilidades ni bienestar para los usuarios, las decisiones autorizadas por los accionistas tendrían que impactar la motivación de los trabajadores (cambio de gerente), recuperar la confianza de los clientes (se pintó, se organizaron los jardines), se mejoró el menú, la calidad de la atención y se hicieron encuestas de servicios para referenciar los cambios y asegurar las mejoras.

A pesar de que la empresa sigue destruyendo valor, la tendencia es a la mejora en todos los indicadores, con la inversión nueva a partir de 2014 la situación adversa quedará revertida y el Guadalajara continuará siendo el mejor lugar para alojamiento de la zona, aumentando importantemente sus niveles de ocupación y prestación de servicios. Incrementar el nivel de ocupación a 60% (está en 48%), y los servicios de alimentos y bebidas en un 20%.

12.3.2 Gestión y Situación Comercial.

12.3.2.1 Mercados y Productos.

Entre los principales mercados del Hotel se pueden destacar: El turismo de origen nacional caracterizado por los turistas y grupos procedentes de Bogotá, Medellín y el eje cafetero especialmente. En el turismo procedente del exterior se encuentran principalmente grupos religiosos procedentes de Centro América (Panamá y México), también los grupos que llegan de: Aruba, Bonaire, Curasao. Un

segmento más pequeño procede de Norte América, con el objetivo de avistar aves exóticas propias de la región y con asentamiento en la laguna de sonso en inmediaciones del río Cauca, localizada en Buga.

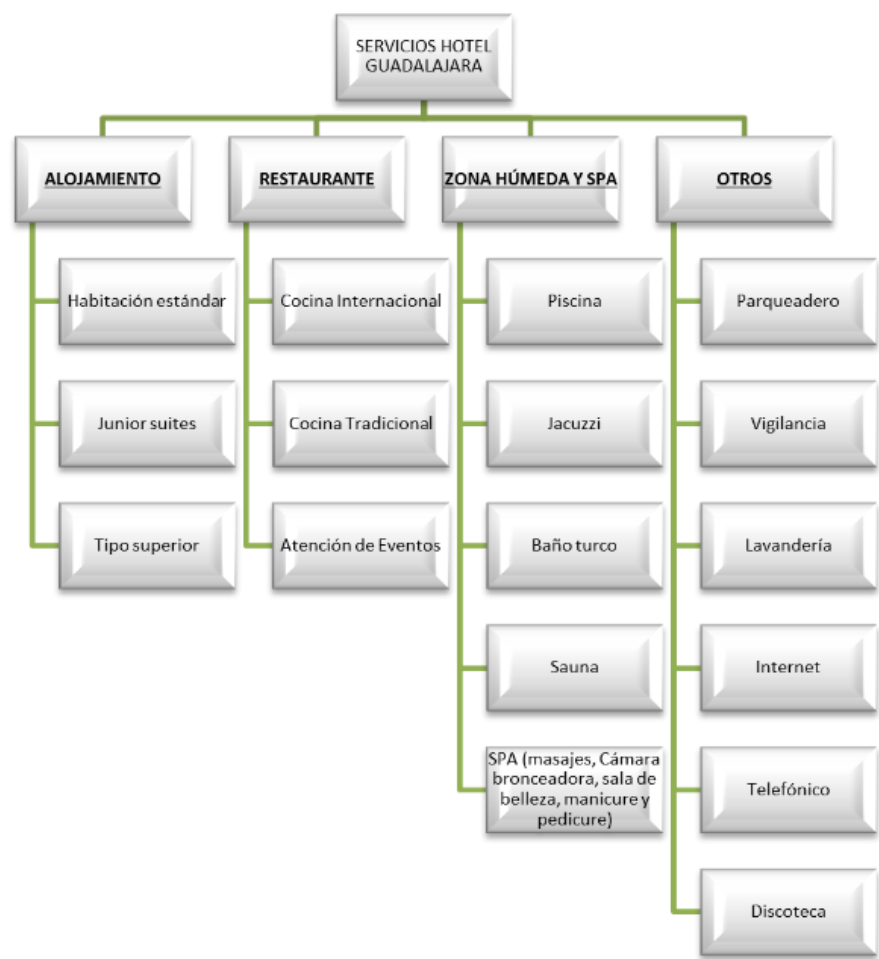
Teniéndose Turistas individuales, Corporativos y Grupos nacionales e internacionales; además todo aquel que esté de paso o con deseos de encontrar un sitio acogedor y tranquilo para el sano esparcimiento. En su mayoría los grupos del exterior llegan con el objetivo de asistir al templo milagroso de la Basílica Menor, igual sucede con los turistas nacionales, aun cuando en el segmento individual también hay quienes llegan en viajes de negocios, representando corporaciones empresariales de origen nacional o internacional.

Localmente el Hotel Guadalajara goza de un prestigio especial, considerado un icono de la Ciudad Señora, es muy apetecido para: fiestas de aniversario, quince años, matrimonios, primeras comuniones, pasa días, reuniones de negocios, o simplemente para almorzar, cenar o tomar un refresco.

Los segmentos más representativos de la demanda para el Hotel son: Turismo religioso 70%, negocios 25%, otros 5%. Entre los principales clientes del Hotel se destacan: Grasas S.A., Finca S.A., Agrinal, QBCO (concentrados), Solla, Cristar, Comolsa, Molino Santa Marta, Postobon, Grandes Avícolas, Empresas logísticas y de transporte, Ingenios, promotoras de turismo, banca empresarial, universidades.

El Hotel Guadalajara ésta planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento y proveer a los huéspedes de servicios adicionales como restaurante, piscina, zona húmeda, bar, discoteca, atención eventos, salas de conferencia y servicio de parqueadero. Sus ingresos son por Habitaciones el 52%, alimentos y bebidas 39%, el restante 9% se relaciona con las otras actividades del negocio.

Gráfico 32. Esquema de servicios del Hotel de Turismo Guadalajara.



Fuente: elaboración por los autores.

Tabla 39. Servicios del Hotel de Turismo Guadalajara

Servicio	Detalle
Alojamiento.	Cuenta con 67 habitaciones entre las tradicionales con ventilador y amplios espacios; las habitaciones estándar con aire acondicionado individual, 13 junior suites, y 10 tipo superior, las cuales poseen unidad de aire acondicionado (mini Split) con temperatura graduable. Todas las habitaciones disponen de una excelente y maravillosa vista exterior.
Discoteca Flamingo:	Es una amplia discoteca en la cual se puede disfrutar los viernes y sábados de la mejor música.
Restaurante:	Cuenta con exquisitas propuestas gastronómicas de nivel internacional que se fusionan con sabores locales, su restaurante de ambiente colonial brinda una experiencia agradable, la cual se amplía con su menú, de comidas típicas o de alta cocina gourmet.

	El tipo de servicio: se refiere a la forma en que se sirve al huésped la comida y la bebida. Las distintas formas de servicio se dirigen a las necesidades variables de los distintos segmentos del mercado, y también contribuyen a la percepción del cliente de la calidad-precio. Entre los tipos de servicio de comida y bebida se encuentran: Servicio a la mesa: Los clientes son conducidos a la mesa por un camarero. Se toma la orden en la mesa y la comida y la bebida se lleva asimismo a la mesa. Los camareros retiran los platos sucios. Servicio de buffet: El servicio de buffet asociado a acontecimientos especiales y los invitados se acercan a la mesa del buffet a recoger la comida y la bebida. Las bodas, aniversarios, reuniones corporativas y demás eventos en fechas especiales. El factor distintivo es que el huésped se tiene que acercar a la mesa del buffet a servirse. Servicio de banquetes: El servicio de banquetes requiere se transporte la comida desde la cocina central carros especiales al comedor. Usualmente utilizado para los eventos con menús especiales. Autoservicio: En el autoservicio, como en el buffet, el cliente elige su comida y la lleva a la mesa. La diferencia entre ambos es que en el restaurante autoservicio hay empleados que sirven platos a los clientes, mientras que en el buffet el cliente se sirve libremente. No obstante lo anterior el Hotel no tiene estrategias agresivas de mercado, manteniendo su tradicional oferta se destaca en la ciudad; la estrategia ha sido más la de cuidar la calidad de sus productos y servicios, además de estar actualizando su planta física para atender mejor a los visitantes.
Zona Húmeda y Spa	La zona húmeda del Hotel de Turismo Guadalajara, además de la gran piscina, ofrece: Tres jacuzzi al aire libre, baño turco y sauna. SPA: masajes corporales y faciales, cámara bronceadora, sala de belleza, manicure y pedicure.
Fuente: Elaboración por los autores	

12.3.2.2 Gestión Comercial.

El presupuesto anual fija los objetivos de ventas, previo conocimiento del calendario religioso (semana santa, puentes festivos, rogativas al milagroso). Con la aprobación del presupuesto se inician las actividades de ventas, haciendo desplazamientos a ciudades como Bogotá, Medellín, Popayán, Pasto, y las principales del eje cafetero para promover festividades ofreciendo planes atractivos en el Hotel.

La publicidad principalmente se efectúa a través de redes sociales, radio local, centrales de reservas, y para festividades ocasionalmente por medios escritos regionales.

La estructura de ventas es pequeña y está localizada en las oficinas del Hotel, ocasionalmente realiza viajes promocionales.

12.3.2.3 Análisis sobre el proceso estadístico del Hotel.

Ingresos.

Los ingresos para el periodo comprendido entre dic 31 de 2008 y dic 31 de 2014 presentan un comportamiento ascendente, principalmente para los años 2011, 2012 y 2013, año que presenta su pico más alto (ver gráfico 33).

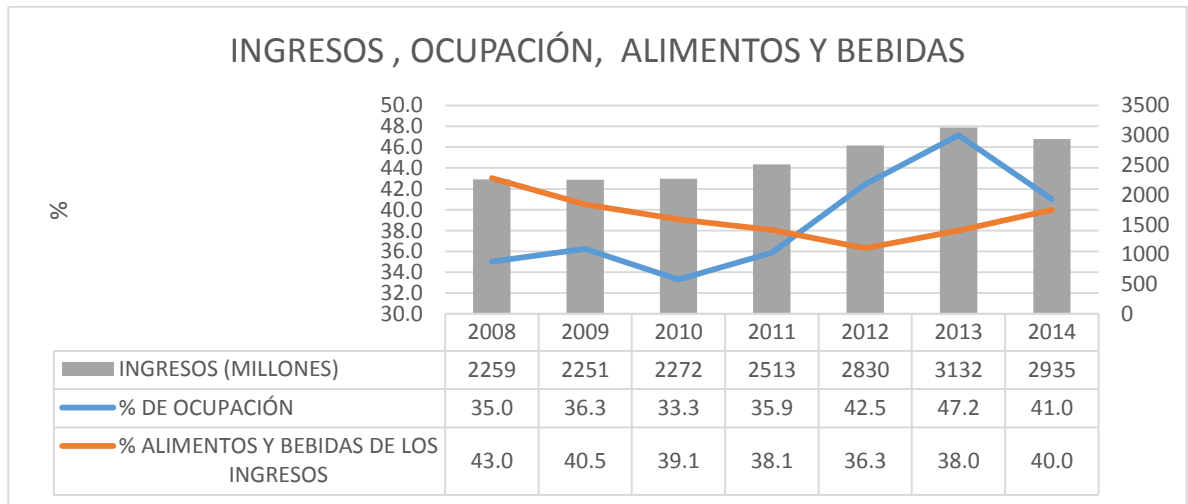
Nivel de Ocupación.

La estadística ocupacional entre 2008 al 2014 en términos porcentuales, presenta cambios ascendentes principalmente en los últimos tres años, pasando de ser en el año 2008 el 35% a su tope máximo en 2013 del 47,2% (ver gráfico 33).

Nivel de incidencia en los ingresos de alimentos y bebidas.

En valores absolutos el departamento de alimentos y bebidas del Hotel de turismo Guadalajara, en los primeros tres años de la muestra (2008 - 2010) presenta un decrecimiento constante, reflejados similarmente en términos porcentuales de los ingresos. No pasa lo mismo para los años (2011 – 2014), periodo en el cual alimentos y bebidas retoma la senda de crecimiento en valores absolutos, ganando unos puntos porcentajes adicionales de los ingresos del Hotel (ver gráfico 33).

Gráfico 33. Ingresos, ocupación, alimentos y bebidas.



Fuente: elaboración por los autores, a partir de información del Hotel de turismo Guadalajara, 2014.

12.3.3 Resumen de oportunidades y Fortalezas gestión contable, financiera y comercial.

ANÁLISIS INTERNO

HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S.A.

Tabla 40 Proceso: Situación contable, financiera y comercial oportunidades y Fortalezas

VARIABLE	F/D	D M	d m	f m	F M
Información contable oportuna, confiable y amplia.	F			X	
Pasivo financiero mínimo, buena solvencia económica.	F				X
Márgenes de rentabilidad crecientes.	F			X	
Indicadores de solvencia crecientes	F			X	
Indicadores de liquides crecientes	F			X	
Indicadores operacionales crecientes	F			X	
No cuenta con estrategias Agresivas de Mercado	D	X			
Las propuestas de marketing se hacen con base en las proyecciones de festividades religiosos, cívicas y culturales, sin proponer algo adicional.	D	X			
El uso de medios de alta circulación o rating en la actualidad no es una prioridad del Hotel Guadalajara.	D	X			
La estructura de ventas es pequeña y está localizada en las	D	X			

oficinas del Hotel.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

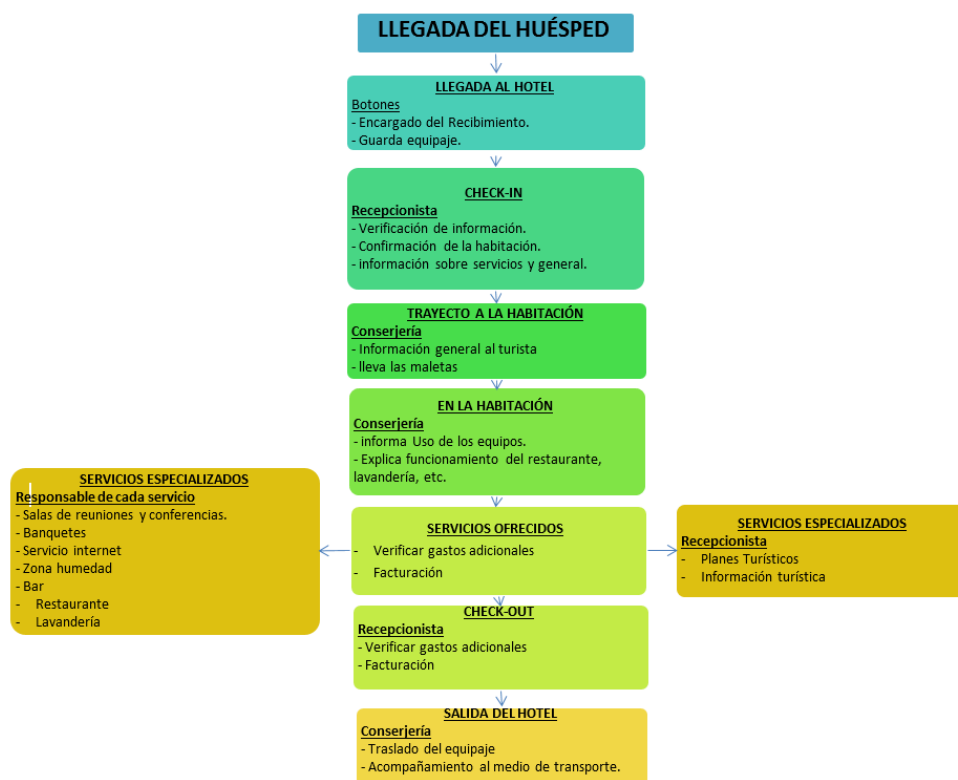
12.4 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS PRODUCTOS Y DE SUMINISTRO.

12.4.1 Gestión y situación de los productos.

12.4.1.1 Proceso logístico de producción o servicio.

A continuación se describe el proceso logístico de producción o servicio en el que se detalla de manera gráfica, las principales funciones que se utilizan en la atención de los huéspedes.

Gráfico 34: Proceso logístico de producción o servicio.



Fuente: Elaboración de los autores, a partir de información suministrada por la gerencia del Hotel.

➤ Proceso de Servicio.

El Hotel presta a sus clientes diversos servicios, tales como: alojamiento, aseo, ocio, alojamiento, congresos empresariales y profesionales, actos sociales y demás. Todos los servicios del Hotel contribuyen a una meta común, que es la de satisfacer al cliente.

Los servicios se prestan de la siguiente forma:

➤ Recepción

El primer contacto del cliente es a través del recepcionista o del canal virtual. Son tareas básicas de este servicio: reservas de alojamiento, información, estado de las habitaciones, cobro de facturas y despedida a los clientes.

➤ Conserjería.

Ejecuta una serie de tareas para atender a los huéspedes: ayuda a transportar el equipaje, controla la entrega y devolución de las llaves de las habitaciones, recibe y distribuye la correspondencia, etc.

➤ Restaurante

Presta los servicios de comedor y de bar. Confecciona los menús atendiendo las preferencias de los clientes, tiene en cuenta el número probable de comensales, calcula el coste de los alimentos, establece el tamaño de las raciones, y controla y se aprovisiona de los alimentos y utensilios que necesita.

➤ Lavandería

Se encarga de las tareas de limpieza y mantenimiento del Hotel, del servicio lavado y planchado de ropa del Hotel, uniformes del personal, también para los clientes y del estado de las habitaciones, además, lleva el control de las existencias de ropa y artículos para las mismas.

➤ Mantenimiento.

Realiza las tareas de mantenimiento y conservación de toda la infraestructura y sus dependencias, equipos e instalaciones. El programa de producción de alimentos, tiene que indicar los volúmenes requeridos según la fecha, evento o temporada de prestación de servicios. Se deben estimar estos volúmenes, de acuerdo con la necesidad a satisfacer, contemplando la producción a nivel diario, semanal o mensual.

12.4.1.2 Sobre la productividad.

La productividad está asociada a la mayor producción por cada hombre dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y la eficacia.

Tabla 41 Resumen número de: empleados, habitación y camas.

HOTEL	EMPLEADOS	HABITACIONES	CAMAS
Hotel Dann Monasterio Popayán	23	47	89
Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura	37	79	105
Hotel Cuéllar's Pasto	34	53	83
Hotel Cosmos Xpress Cali	23	58	82
Hotel De Turismo Guadalajara Buga	55	67	166

Fuente: Elaboración de los autores

12.4.1.3 Programación de la producción.

Implica la representación preferiblemente gráfica de un planeador que contiene: cantidad de habitaciones (por tipos), ocupadas y disponibles, en el planeador se debe poder consultar por días el estado de cada habitación del Hotel.

Toda solicitud de alojamiento debe implicar la consulta de ese planeador, considerando que proporcionará información veraz y actualizada del estado de ocupación del Hotel.

Además el planeador contiene el detalle de las habitaciones bloqueadas o fuera de servicio y el control de cupos o camas por habitación. La asignación de las habitaciones las realizará recepción, el área de reservas se encarga solo de gestionar el total de habitaciones que tiene el Hotel.

Lo anterior podrá ofrecer el estado del alojamiento y prestación de servicios (de años anteriores) para cada fecha del año, facilitando los énfasis y la planeación de actividades a futuro.

12.4.1.4 Organización de almacenes o depósitos.

Existen tres tipos de depósitos:

El de materias primas, usando principalmente para el almacenamiento de elementos para el restaurante, de acuerdo a sus características y necesidades de éstos, requieren de separación física, refrigeración con estricto cumplimiento de las normas BPM.

Existe una cava destinada al almacenamiento y preservación de los licores que por sus condiciones requieren de temperatura, iluminación y humedad adecuada.

El de Insumos, el cual se subdivide en ítems de aseo, destinado a guardar éste tipo elementos que requiere de condiciones de seguridad idóneas y el de insumos en general para las habitaciones y demás áreas del Hotel.

Los residuos son depositados en lugares idóneos previniendo algún tipo de contaminación cruzada.

Cabe señalar que los diferentes tipos de almacenes están lejos de los huéspedes en zonas separados y correctamente organizados.

12.4.1.5 Mantenimiento de equipos y locales.

Los equipos y la infraestructura gozan de una planeación de mantenimiento enfocado principalmente en predictivo, preventivo y correctivo; con la planeación se hacen las reservas de recursos y las apropiaciones del presupuesto necesarias para cumplir con lo establecido; no obstante en la actualidad, el Hotel no goza de una planeación del tipo quinquenal que permita avizorar la actualización a largo plazo de sus activos. Tampoco se evidencia un cronograma o calendario estricto por cada uno de los equipos con sus tecnologías que indique las rutinas estrictas de mantenimiento.

El personal encargado de realizar los mantenimientos es idóneo si se tiene en cuenta que en la medida en que los equipos no tengan una obsolescencia alta, la casa representante se encarga de efectuarlos; adicionalmente en cuanto a la infraestructura física y la madera, los trabajos y mantenimientos se efectúan por conocedores de las restricciones del monumento y de los cuidados que se deben efectuar para no dañarlo.

12.4.1.6 El control de la producción y de la calidad.

La programación de las habitaciones es constante y con retroalimentación a otras áreas claves del Hotel como lo son alimentos y bebidas y conserjería. Adicionalmente, se tienen tasas de ocupación actualizadas por líneas de habitación con el fin de retroalimentar a los clientes de forma rápida y oportuna de las opciones disponibles.

Estas medidas permiten garantizar oportunidad en el servicio, además de una buena calidad en los productos y servicios ofrecidos.

12.4.2 Gestión de suministros.

La función de compras depende del área de compras del Hotel, con la misma importancia y jerarquía que otras funciones administrativas y operativas.

Éste es un proceso ágil, dado que cada requerimiento está programado de acuerdo a la demanda interna y control del inventario. Conforme a la magnitud e importancia de las compras se toman las decisiones, siendo algunas de tipo operativas que solo requieren del visto bueno de jefe de compras y otras requieren el visto bueno de la gerencia o de la junta dada su magnitud e importancia.

Con respecto al servicio de compras y su organización administrativa, se puede destacar que existe información por proveedor debidamente archivada y actualizada donde consta de precios, tiempos de entrega, calidad y otras condiciones de ventas importantes. Las órdenes de compra son consecutivas, archivadas y autorizadas por la jefatura del área. Se solicitan tres cotizaciones por cada ítem a adquirir en igualdad de condiciones técnicas y calidad, se escoge el menor precio. Se tienen algunos proveedores ya evaluados que manejan ciertos grupos de compras con acuerdos de precios, los cuales se evalúan anualmente (precios, volúmenes, calidades y tiempos de entrega).

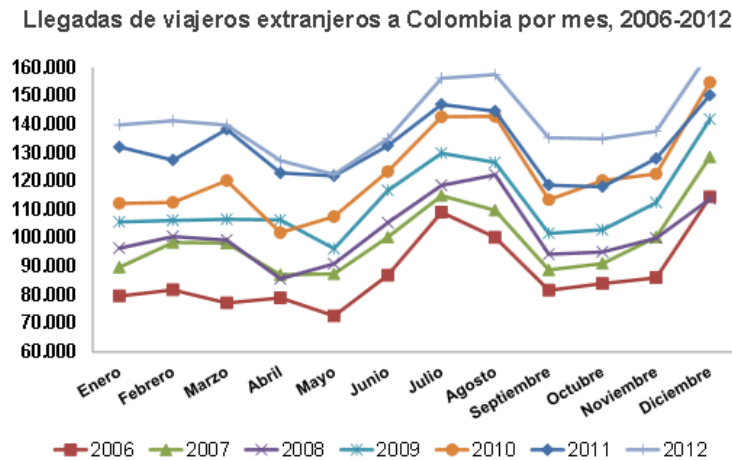
En relación con la gestión de inventarios, existen políticas y normas de aprovisionamiento, que destacan los niveles mínimos y máximos de inventarios, ítems de alta y baja rotación y características de la demanda de acuerdo a temporadas. Los inventarios están debidamente registrados en kardex, cantidad valor unitario y total de todos los materiales, insumos del Hotel, el cual es evaluado de acuerdo a su rotación y costo.

12.4.3 Estacionalidad de la demanda.

La estacionalidad de Turismo es un fenómeno que está asociado a la concentración de la demanda turística, de manera desproporcionada, en ciertos periodos o estaciones del año que afecta: los destinos, los productos y las instalaciones. Se evidencia la existencia de periodos de tiempo de Baja demanda turística y otros de mayor, conocidos como de Alta. La estacionalidad de la demanda, debe ser considerada como un inconveniente significativo al que hay que dar prioridad (Lanquar, 2011).

En el gráfico siguiente se muestra las llegadas de extranjeros a Colombia por mes, en donde se destaca que los meses de julio, agosto y diciembre son los que presentan la mayor llegada de viajeros.

Gráfico 35. Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia por mes 2006-2012



Fuente: (Proexport Colombia, 2014)

Respecto a la Demanda Habitaciones del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga presenta un comportamiento similar al de la gráfica anterior, pero se destaca que: en Enero la primera quincena es de alta demanda; Marzo y Abril con Semana Santa tiene alta demanda; en Junio es creciente la demanda por las Ferias de Tuluá y festivos; Agosto es de alta demanda por las fiestas de verano y Septiembre es alto por las rogativas del señor de los Milagros, cada 7 años principalmente, teniendo el resto de los meses un comportamiento es similar.

12.4.4 Resumen de oportunidades y Fortalezas productos y suministros.

ANÁLISIS INTERNO

HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S.A.

Tabla 42. Proceso: Productos y Suministros de oportunidades y Fortalezas

VARIABLE	F/D	D M	d m	f m	F M
El Hotel no goza de una planeación del tipo quinquenal que permita avizorar la actualización a largo plazo de sus activos	D	X			
No se evidencia un cronograma o calendario estricto por cada uno de los equipos con sus tecnologías que indique las rutinas estrictas de mantenimiento.	D	X			
La infraestructura física y la madera se ponen al cuidado de personal técnico idóneo, conocedores de las restricciones del monumento.	F				X
La programación de las habitaciones es constante y con retroalimentación a otras áreas como alimentos y bebidas.	F			X	

La gestión de suministro es un proceso ágil y coordinado entre las dependencias, diferenciando actividades de operación de las de inversión y mantenimiento.	F			X	
--	---	--	--	---	--

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

12.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, SISTEMA DE INFORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

12.5.1 Gestión de la función de investigación y desarrollo.

Se han venido efectuando comparaciones referenciales para hacer más eficientes los servicios y mejorar productos al menor costo, esta práctica no se limita a ningún área en especial. En resumen, consiste en hacer una comparación entre el Hotel y la competencia (tanto directa como indirecta), también con otros tipos de establecimientos líderes aun cuando sean de otros mercados, la intención es descubrir y analizar cuáles son sus mejores estrategias y, en lo posible, aplicarlas en el Hotel.

En cuanto al uso de tecnologías el Hotel está bien referenciado de las mejores prácticas y de las mejores herramientas del mercado y conforme a esto ha ido evolucionando sus sistemas y tecnologías.

En cuanto a la innovación el Hotel no se ha caracterizado por destinar recursos a este tipo de actividades, solo con la experiencia de éxito de otros, planea las inversiones y realiza desembolsos que permiten la actualización.

Los usos del presupuesto más importantes en cuanto a investigaciones corresponden a cursos de actualizaciones, estudio de las mejores prácticas de la competencia y se relacionan principalmente con viajes y visitas a otros Hoteles o negocios del sector.

Las decisiones referidas a innovación, estudios, suministros de tecnología, actualización de equipos, etc., normalmente son aprobadas por la gerencia general, sin embargo las que escapan a su autonomía, son aprobadas en reuniones de junta directiva y plasmadas en las respectivas actas de reunión.

12.5.2 Gestión de los sistemas de información.

12.5.2.1 En relación con la selección, definición y difusión de la información.

En efecto la administración del Hotel ha destinado recursos importantes para establecer la parametrización de actividades y dar el mejor uso de las herramientas informáticas, los software y hardware disponibles; con esto consigue: formalizar los contenidos, la presentación, rastrear orígenes, definir destinos, precisar y generar confianza y control.

El objetivo principal es racionalizar el flujo de la información, neutralizando al máximo el uso de tiempos y recursos económicos.

En cuanto a las comunicaciones, los medios que se usan son diversos, en su mayoría formales como correos electrónicos, circulares, carteleras, anexos a los volantes de pago; además se usan radios de comunicación interna, celulares y telefonía fija. Los cargos en el Hotel tienen descritas sus funciones, las mismas que son conocidas además por los otros perfiles, sabiendo claramente a quien recurrir o cual debe ser la forma de entrega de la información para facilitar las actividades, todo esto convierte las comunicaciones internas en una fortaleza del Hotel.

12.5.2.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información.

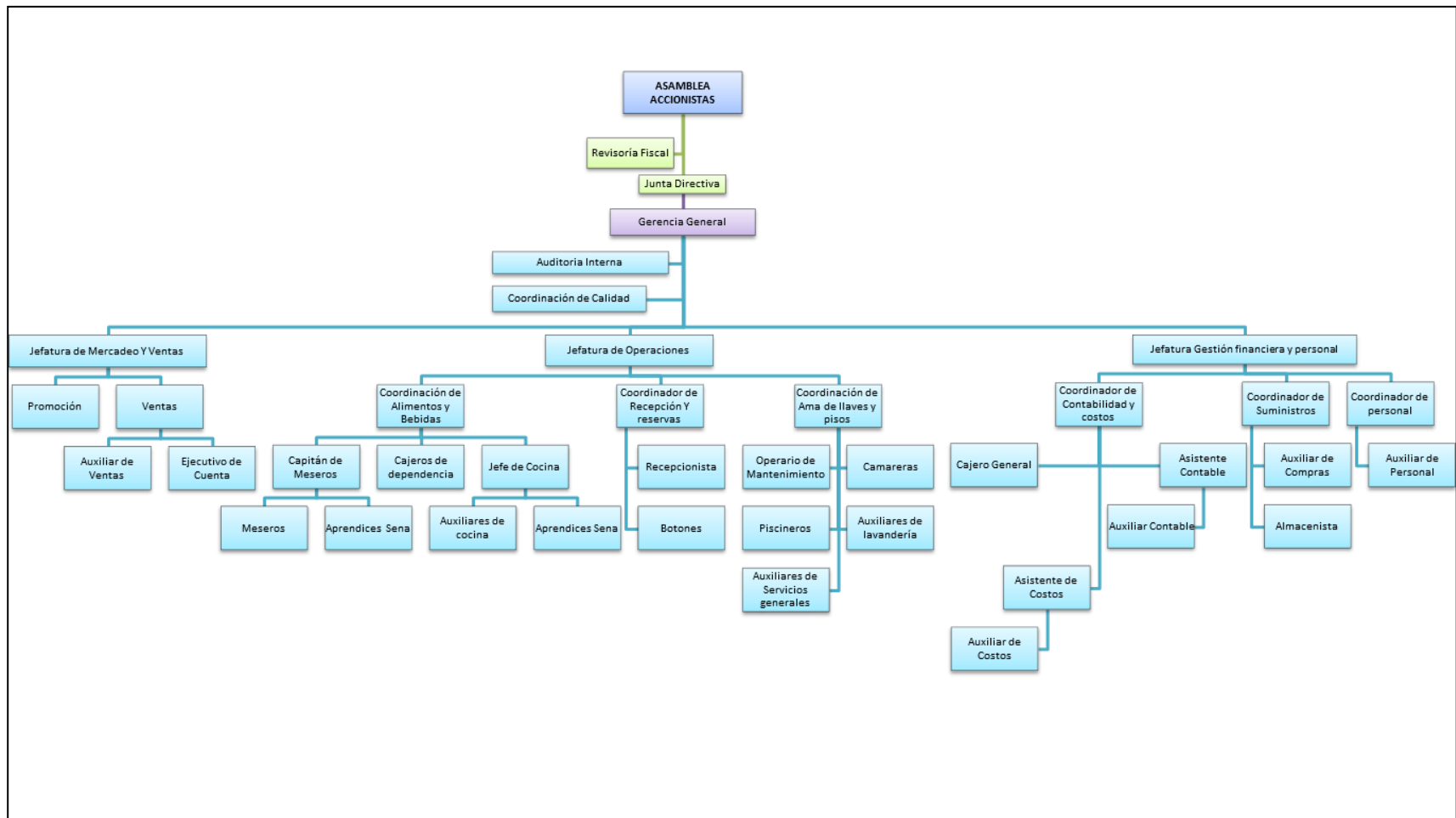
Los sistemas de información empleados en el Hotel son suficientes para la administración del Hotel. No obstante, en el mercado existen software más especializados y robustos los cuales permiten gestionar de una forma más eficiente no solo las reservas sino también los inventarios y las operaciones en general, pero requieren que los proveedores de la cadena de valor en algunos casos lo tengan o estén capacitados para emplearlos, suelen ser costosos y requieren de mucha capacitación, se ajustan más a Hoteles multicadenas.

Entre las limitaciones que se tienen en el momento es la incapacidad de integración del software Hotelero usado por el Guadalajara, con los posibles periféricos del Hotel, tales como, centrales telefónicas, tarjetas de banda magnética sistemas de Pay-TV entre otros.

12.5.3 Gestión de Recursos Humanos.

El manejo eficiente del recurso humano con su talento es indudablemente la actividad más compleja de la administración y así lo ve el Guadalajara.

Gráfico 36. Organigrama del Hotel de Turismo Guadalajara



Fuente: (Administración Hotel Guadalajara, 2013)

12.5.3.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos.

En la medida en que el Hotel ofrece estabilidad laboral y permite a sus trabajadores profesionalizarse o complementar sus carreras con actividades afines al negocio, el desarrollo de su personal ha sido acorde con la demanda interna. No obstante hay unos énfasis con los que el Hotel no cuenta en la actualidad, aun cuando se ha venido trabajando en temas como el bilingüismo, estrategias de mercadeo y ventas, logística de abastecimiento, evolución en los servicios de la Hotelería estos son en la actualidad retos los cuáles tienen mucho trecho que recorrer.

Teniendo en cuenta los indicadores de trabajadores en la Hotelería más eficiente se podría considerar que la planta actual de trabajadores en el Hotel es sobre dimensionada, sin embargo en la medida en que se consigan eficiencias extra y se desarrollen los planes de crecimiento y toma de mayor participación en el mercado la planta de trabajadores sería un bastión muy importante para conseguir los objetivos en este sentido. En la siguiente

Tabla 43 Análisis de número de: empleados, habitación y camas vs muestra de Hoteles similares.

HOTEL	EMPLEADOS	HABITACIONES	CAMAS	EMPLEADOS / HABITACIONES
Hotel Dann Monasterio Popayán	23	47	89	48,9%
Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura	37	79	105	46,8%
Hotel Cuéllar's Pasto	34	53	83	64,2%
Hotel Cosmos Xpress Cali	23	58	82	39,7%
Hotel De Turismo Guadalajara Buga	55	67	166	82,1%

Fuente: Elaboración de los autores, a partir de información de (Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, 2013)

12.5.3.2 Clima de trabajo y salud ocupacional

El clima de trabajo en el Hotel en la actualidad es una de sus fortalezas.

La planta de personal en su totalidad es vista como un factor de suma importancia para el desarrollo y el éxito del Hotel.

El respeto y la aceptación del otro como ser social es muy importante al interior del Hotel y de esta manera se hace ver en todas las actividades que involucran al personal.

Además de que se cumple con todas las normas de salud ocupacional para el Hotel las condiciones de trabajo son muy importantes, por ese motivo favorece condiciones de trabajo propicias y formales en marcadas en la ley que las rige.

12.5.3.3 Administración de personal.

Las formalidades de contratación de personal para el Hotel en la actualidad no consultan con las mejores técnicas del mercado, las inducciones son ofrecidas desde el punto de vista de la experiencia que se tiene, pero no necesariamente esta obedece a la mejor práctica.

La convención colectiva de trabajo ha conseguido una escala salarial que implica rangos de sueldo por actividad con compensaciones similares según el rol o la misión, en el sector para la ciudad de Buga, el mejor nivel de remuneración es el ofrecido por el Guadalajara.

Con base en la experiencia y las capacidades de aportar el Hotel promociona a sus mejores trabajadores a cargos superiores, facilitando además su capacitación y profesionalización.

12.5.4 Resumen de oportunidades y fortalezas de la gestión de investigación y desarrollo.

ANÁLISIS INTERNO

HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S.A.

Tabla 44. Proceso: Investigación, desarrollo y recursos Humanos oportunidades y fortalezas

VARIABLE	F/D	D M	d m	f m	F M
Respecto al uso de tecnología el Hotel esta referenciado de cuáles son las mejores prácticas y herramientas del mercado. No obstante, no ha realizado las inversiones pertinentes para estar a la vanguardia en este aspecto.	D	X			
El Hotel no se ha caracterizado para destinar recursos para la innovación, el Hotel es pasivo en cuanto a las investigaciones, solo se limita a hacer cursos de actualización de las mejores prácticas de la competencia.	D	X			
Los sistemas de información del Hotel no son los más	D	X			

especializados y robustos del mercado.					
En la actualidad el Hotel tiene limitaciones para integrar la información en un software Hotelero.	D	X			
El Hotel se priva de ofrecer a sus clientes sistemas de: banda ancha, telefonía y televisión moderna y versátil, los mismos usados por las principales cadenas Hoteleras.	D	X			
El recurso humano vinculado al Hotel cuenta con estabilidad laboral y oportunidad de desarrollarse profesionalmente.	D				X
El personal aún no cuenta con algunos énfasis especiales de la actividad Hotelera como: bilingüismo, marketing y ventas, logísticas de abastecimiento y evolución de los servicios Hoteleros.	D	X			
La cantidad de personal ocupado en el Hotel es un poco más alta que la del medio Hotelero.	D		X		
El Hotel cumple con todas las normas de salud ocupación y de seguridad social, las condiciones de trabajo son idóneas.	F			X	
El personal contratado no es objeto de las mejores técnicas de contratación del mercado.	D	X			
La inducción al personal nuevo es basada en la experiencia de quien la realiza no por eso ofrece la mejor práctica.	D	X			
La retribución según el cargo y las compensaciones salariales son acordes al rol del trabajador, siendo la mejor del medio Hotelero en la ciudad de Buga.	F				X

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

12.6 PRINCIPALES DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta un resumen de las principales debilidades y fortalezas realizadas a partir del análisis interno del Hotel.

12.6.1 Debilidades.

- En su mayoría los factores claves de éxito del sector, no se ven reflejados en las actividades que en la actualidad el Hotel Guadalajara tiene consideradas.
- El Hotel no se ha caracterizado para destinar recursos para la innovación, es pasivo en cuanto a las investigaciones, solo se limita a hacer cursos de actualización de las mejores prácticas de la competencia.
- Los sistemas de información del Hotel no son los más especializados y robustos del mercado.
- El Hotel se priva de ofrecer a sus clientes sistemas de: banda ancha, telefonía y televisión moderna y versátil, los mismos usados por las principales cadenas Hoteleras.

- El personal aún no cuenta con algunos énfasis especiales de la actividad Hotelera como: bilingüismo, marketing y ventas, logísticas de abastecimiento y evolución de los servicios Hoteleros.
- Respecto al uso de tecnología el Hotel esta referenciado de cuáles son las mejores prácticas y herramientas del mercado. No obstante, no ha realizado las inversiones pertinentes para estar a la vanguardia en este aspecto.
- No cuenta con estrategias Agresivas de Mercado
- Las propuestas de marketing se hacen con base en las proyecciones de festividades religiosas, cívicas y culturales, sin proponer algo adicional.
- El uso de medios de alta circulación o rating en la actualidad no es una prioridad del Hotel Guadalajara.
- La estructura de ventas es pequeña y está localizada en las oficinas del Hotel.

12.6.2 Fortalezas

- Empresa con más de 50 años de tradición.
- Tiene una gerencia participativa.
- En la actualidad se está cursando el tercer año de los cinco que los accionistas decidieron reservar en cuanto a no distribuirse utilidades con el fin de capitalizarlas, para con esos recursos actualizar la planta física y preparar el Hotel de cara al futuro.
- El clima laboral en el Hotel es muy bueno, se siente la camaradería y el deseo de hacer las cosas de la mejor manera.
- Pasivo financiero mínimo, buena solvencia económica.
- La infraestructura física y la madera se ponen al cuidado de personal técnico idóneo, conocedores de las restricciones del monumento.
- El recurso humano vinculado al Hotel cuenta con estabilidad laboral y oportunidad de desarrollarse profesionalmente.
- La retribución según el cargo y las compensaciones salariales son acordes al rol del trabajador, siendo la mejor del medio Hotelero en la ciudad de Buga.
- La gestión de suministro es un proceso ágil y coordinado entre las dependencias, diferenciando actividades de operación de las de inversión y mantenimiento.
- Información contable oportuna, confiable y amplia.

13. ANÁLISIS DOFA

13.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - E.F.E

Tabla 45. Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E.F.E			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF	PESO POND.
OPORTUNIDADES			
1. Construcción de un parque temático religioso en la ciudad de Buga.	7%	4	0,28
2. Firma de nuevos tratados de libre comercio TLCs.	2%	3	0,06
3. Buga es considerada importante destino turístico religioso y cultural del país.	5%	3	0,15
4. Alto nivel de desarrollo económico y lo relacionado con infraestructura de vías de comunicación en el Valle del Cauca.	2%	3	0,06
5. El turismo colombiano goza de buen nombre y pleno crecimiento a nivel mundial.	1%	3	0,03
6. Rentas exentas por construcción de nuevos hoteles y los existentes que se remodelen o amplíen durante ese mismo lapso de tiempo.	9%	4	0,36
7. Ubicación Estratégica del Hotel Guadalajara en la Ciudad.	5%	3	0,15
8. Único en Buga en su clase.	7%	4	0,28
9. Grandes espacios y zonas de parqueo.	6%	4	0,24
10. Sitios de Interés.	2%	3	0,06
AMENAZAS			0,00
1. Crecimiento de la construcción hotelera, Creció el 25.5% en el 2013 frente a 2012.	7%	1	0,07
2. Llegada de nuevos Inversionistas.	10%	1	0,10
3. Contaminación del Rio Guadalajara y falta de recurso Hídrico.	2%	2	0,04
4. Contaminación por malos olores en la Ciudad de Buga.	3%	2	0,06
5. En el sector hay muy buen desempeño en el encadenamiento productivo y economías a Escala.	5%	2	0,10
6. En el segmento, alta Calidad de alojamiento y de competidores.	6%	1	0,06
7. Precios competitivos.	6%	1	0,06
8. Centro de convenciones en los Hoteles.	3%	2	0,06
9. Alto portafolio de productos y servicios en los Hoteles.	6%	1	0,06
10. Reconocimiento de la marca de los competidores.	6%	1	0,06
TOTAL	100%		2,34

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

Tabla de Calificación.

1 = Amenaza más grave; 2 = Amenaza menor; 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza mayor.

Con un ponderado de 2,34 claramente menor de 2,5 se puede decir que son más fuertes las amenazas que las oportunidades, motivo por el cual el Hotel debe fortalecer su respuesta al entorno.

13.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - E.F.I

Tabla 46. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS E.F.I			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIF	PESO POND.
FORTALEZAS			
1. Empresa con más de 50 años de tradición.	3%	3	0,09
2. Tiene una gerencia participativa.	7%	4	0,28
3. En la actualidad se está cursando el tercer año de los cinco que los accionistas decidieron reservar en cuanto a no distribuirse utilidades con el fin de capitalizarlas, para con esos recursos actualizar la planta física y preparar el Hotel de cara al futuro.	7%	4	0,28
4. El clima laboral en el Hotel es muy bueno, se siente la camaradería y el deseo de hacer las cosas de la mejor manera.	3%	3	0,09
5. Pasivo financiero mínimo, buena solvencia económica.	2%	3	0,06
6. La infraestructura física y la madera se ponen al cuidado de personal técnico idóneo, conocedores de las restricciones del monumento.	1%	3	0,03
7. El recurso humano vinculado al Hotel cuenta con estabilidad laboral y oportunidad de desarrollarse profesionalmente.	4%	3	0,12
8. La retribución según el cargo y las compensaciones salariales son acordes al rol del trabajador, siendo la mejor del medio Hotelero en la ciudad de Buga.	4%	3	0,12
9. La gestión de suministro es un proceso ágil y coordinado entre las dependencias, diferenciando actividades de operación de las de inversión y mantenimiento.	5%	3	0,15
10. Información contable oportuna, confiable y amplia.	3%	3	0,09
DEBILIDADES			0,00
1. En su mayoría los factores claves de éxito del sector, no se ven reflejados en las actividades que en la actualidad el Hotel Guadalajara tiene consideradas.	9%	1	0,09
2. El Hotel no se ha caracterizado para destinar recursos para la innovación, el Hotel es pasivo en cuanto a las investigaciones, solo se limita a hacer cursos de actualización de las mejores prácticas de la competencia.	10%	1	0,10
3. Los sistemas de información del Hotel no son los más especializados y robustos del mercado.	5%	2	0,10
4. El Hotel se priva de ofrecer a sus clientes sistemas de: banda ancha, telefonía y televisión moderna y versátil, los mismos usados por las principales cadenas Hoteleras.	4%	2	0,08
5. El personal aún no cuenta con algunos énfasis especiales de la actividad Hotelera como: bilingüismo, marketing y ventas, logísticas de abastecimiento y evolución de los servicios Hoteleros.	8%	1	0,08
6. Respecto al uso de tecnología el Hotel esta referenciado de cuáles son las mejores prácticas y herramientas del mercado. No obstante, no ha realizado las inversiones pertinentes para estar a la vanguardia en este aspecto.	4%	2	0,08
7. No cuenta con estrategias Agresivas de Mercado.	7%	1	0,07
8. Las propuestas de marketing se hacen con base en las proyecciones de festividades religiosos, cívicas y culturales, sin proponer algo adicional.	6%	1	0,06
9. El uso de medios de alta circulación o rating en la actualidad no es una prioridad del Hotel Guadalajara.	5%	2	0,10
10. La estructura de ventas es pequeña y está localizada en las oficinas del Hotel.	3%	2	0,06
TOTAL	100%		2,13

Fuente: Elaboración de los autores a partir de: (Betancourt G., Análisis sectorial y competitividad, 2014).

1 = Debilidad más grave; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza mayor.

Habiendo obtenido un ponderado de 2.12 menor a 2.5 se puede concluir que el Hotel tiene grandes y muy fuertes debilidades, debiendo hacer un gran esfuerzo para optimizar sus recursos y capacidades.

13.3 LISTADO DOFA.

Tabla 47 Listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Empresa con más de 50 años de tradición. • Tiene una gerencia participativa. • En la actualidad se está cursando el tercer año de los cinco que los accionistas decidieron reservar en cuanto a no distribuirse utilidades con el fin de capitalizarlas, para con esos recursos actualizar la planta física y preparar el Hotel de cara al futuro. • El clima laboral en el Hotel es muy bueno, se siente la camaradería y el deseo de hacer las cosas de la mejor manera. • Pasivo financiero mínimo, buena solvencia económica. • La infraestructura física y la madera se ponen al cuidado de personal técnico idóneo, conocedores de las restricciones del monumento. • El recurso humano vinculado al Hotel cuenta con estabilidad laboral y oportunidad de desarrollarse profesionalmente. • La retribución según el cargo y las compensaciones salariales son acordes al rol del trabajador, siendo la mejor del medio Hotelero en la ciudad de Buga. • La gestión de suministro es un proceso ágil y coordinado entre las dependencias, diferenciando actividades de operación de las de inversión y mantenimiento. • Información contable oportuna, confiable y amplia.	• En su mayoría los factores claves de éxito del sector, no se ven reflejados en las actividades que en la actualidad el Hotel Guadalajara tiene consideradas. • El Hotel no se ha caracterizado para destinar recursos para la innovación, el Hotel es pasivo en cuanto a las investigaciones, solo se limita a hacer cursos de actualización de las mejores prácticas de la competencia. • Los sistemas de información del Hotel no son los más especializados y robustos del mercado. • El Hotel se priva de ofrecer a sus clientes sistemas de: banda ancha, telefonía y televisión moderna y versátil, los mismos usados por las principales cadenas Hoteleras. • El personal aún no cuenta con algunos énfasis especiales de la actividad Hotelera como: bilingüismo, marketing y ventas, logísticas de abastecimiento y evolución de los servicios Hoteleros. • Respecto al uso de tecnología el Hotel esta referenciado de cuáles son las mejores prácticas y herramientas del mercado. No obstante, no ha realizado las inversiones pertinentes para estar a la vanguardia en este aspecto. • No cuenta con estrategias Agresivas de Mercado. • Las propuestas de marketing se hacen con base en las proyecciones de festividades religiosos, cívicas y culturales, sin proponer algo adicional. • El uso de medios de alta circulación o rating en la actualidad no es una prioridad del Hotel Guadalajara.

	La estructura de ventas es pequeña y está localizada en las oficinas del Hotel.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Construcción de un parque temático religiosos en la ciudad de Buga. - Firma de nuevos tratados de libre comercio TLCS. - Buga es considerada importante destino turístico religioso y cultural del país. - Alto de nivel de desarrollo económico y lo relacionado con infraestructura de vías de comunicación en el valle del cauca. - El turismo colombiano goza de buen nombre y pleno crecimiento a nivel mundial. - Rentas exentas por construcción de nuevos Hoteles y los existentes que se remodelen o amplíen durante ese mismo lapso de tiempo. - Ubicación Estratégica del Hotel Guadalajara en la Ciudad. - Único en Buga en su clase. - Grandes espacios y zonas de parqueo. - Sitios de Interés.	- Crecimiento de la construcción Hotelera, Creció el 25.5% en el 2013 frente a 2012. - Llegada de nuevos Inversionistas. - Contaminación del Rio Guadalajara y falta de recurso Hídrico. - Contaminación por malos olores en la Ciudad de Buga. - En el sector hay muy buen desempeño en el encadenamiento productivo y economías a Escala. - En el segmento, alta Calidad de alojamiento y de competidores. - Precios competitivos. - Centro de convenciones en los Hoteles. - Alto portafolio de productos y servicios en los Hoteles. - Reconocimiento de la marca.

Fuente: Elaboración de los autores

13.4 MATRIZ DOFA

Tabla 48. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
- Usar la experiencia y posicionamiento en el mercado. El Hotel tiene más de 50 años de tradición que le permite ser el primer referente en la llegada de turistas a la ciudad de Buga. - Favorecer la gerencia participativa para la generación de ideas, logrando que el Hotel sea el único en su clase para la ciudad de Buga. - Remodelar el hotel con los recursos ahorrados. Gracias a la decisión de los accionistas de no distribuir utilidades durante 5 años y aprovechando las exenciones de impuesto de renta para la ampliación y remodelación de los espacios de la mejor manera. - Fortalecer el clima laboral, de llegarse a realizar la construcción de un parque temático religiosos en la ciudad de Buga el clima laboral en el Hotel y la camaradería entre sus trabajadores será fundamental para crecer en el mercado.	- Realizar un análisis prospectivo para generar estrategias y anticiparse al futuro. La gerencia en compañía de la junta y los colaboradores debe realizar un análisis prospectivo dado el alto crecimiento de la construcción Hotelera, con el fin de generar estrategias que anticipen los efectos negativos que pudiese tener sobre el Hotel. - Usar la economía de escala y el conocimiento del mercado para disminuir los riesgos frente nuevos Inversionistas y Hoteles. - Hacer frente y diseñar medidas para frenar una posible Contaminación del Rio Guadalajara, al igual que la Contaminación por malos olores en la Ciudad y la falta del recurso Hídrico. - Aprovechar su bajo nivel de endeudamiento, para negociar mejores precios y plazos. En el sector hay muy buen desempeño en el encadenamiento productivo y economías a

• Aprovechar los beneficios de TLCS de la mejor manera, el hotel cuenta con una infraestructura en buen estado, no han sufrido deterioro y han estado al cuidado de personal idóneo. • Gestionar el suministro ágil y coordinado, gracias al desarrollo económico y la infraestructura de vías de comunicación con se cuenta en el Departamento del Valle, para obtener economías de escala. • Continuar con la motivación a los trabajadores. Usar la retribución con valor agregado que tienen actualmente, que es la mejor de la ciudad (Hoteles Buga), para que potencialicen el buen nombre que goza el turismo colombiano, en pleno crecimiento a nivel mundial con los turistas que lo visitan. • Aprovechar los grandes espacios y zonas parqueo con que se cuentan para la idealización de nuevos proyectos, viables gracias al mínimo nivel de endeudamiento que cuenta en estos momentos el Hotel. • Explotar la ubicación estratégica con que cuenta el Hotel, es privilegiada en la ciudad, debe generarse estrategias desde la Gerencia y con la participación de los trabajadores para explotarla de una mejor manera. • Usar los sitios de interés, teniendo en cuenta la ubicación estratégica del Hotel y las calidades de su recurso humano. Puede el visitante esperar un valor agregado ideal para conocer la ciudad a fondo.	Escala, esta situación puede ser equilibrada por el Hotel aprovechando su bajo nivel de endeudamiento y su solvencia para negociar mejores precios y plazos. • Capacitar el Recurso Humano vinculado al Hotel para mejorar la calidad de los servicios que presta, con el fin de distinguirse entre sus competidores. • Usar precios competitivos, el Hotel podrá fijar los precios acordes a la calidad de sus servicios si continua actualizando su planta física y sacando el mejor provecho de sus amplios espacios. • Empezar la construcción de un centro de convenciones. Este es un proyecto que pronto podría emprender el Hotel en la medida en que sus accionistas continúen capitalizando las utilidades. • Usar el buen nombre y el posicionamiento que el Hotel ha ganado durante los 50 años que lleva en el mercado de la mejor manera para incrementar el reconocimiento de la marca.
ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
• Desarrollar factores clave de éxito. En su mayoría los factores claves de éxito del sector, no se ven reflejados en las actividades que en la actualidad el Hotel Guadalajara tiene consideradas, no obstante teniéndose bondadosos espacios, buenas zonas de parqueo y gozando la ciudad de sitios de interés, todo esto conjugado con las exenciones de impuestos por desarrollo o actualización de la planta Hotelera, sería este el momento para desarrollar las variables claves de éxito. • Incursionar en investigación e innovación para seguir a la vanguardia del mercado y no estancarse en su crecimiento frente a la competencia, dado que el Hotel es el único en su clase en Buga, pero ha mantenido su estado por mucho tiempo. • Formar el personal en énfasis específicos. Con la firma de tratados de libre comercio es muy importante que el personal cuente con algunos énfasis especiales de la actividad	• Hacer un plan de acción para tomar partido con el sector respecto a los factores claves de éxito. En su mayoría los factores claves de éxito del sector, no se ven reflejados en las actividades que en la actualidad el Hotel Guadalajara tiene consideradas. • Destinar recursos para la realización de inversiones en nuevas tecnologías y herramientas que modernicen los sistemas de información del Hotel. • Realizar innovación en los productos y servicios que presta actualmente y llevando a cabo las mejores prácticas de la competencia. • Fomentar y realizar la capacitación del personal en énfasis especiales de la actividad Hotelera como: bilingüismo, marketing y ventas, logísticas de abastecimiento y evolución de los servicios Hoteleros. • Plantear estrategias marketing mix que incluyen medios de comunicación de alta circulación, con el fin de mejorar su

Hotelería como: bilingüismo, marketing y ventas, logísticas de abastecimiento y evolución de los servicios Hoteleros. • Aprovechar el alto desarrollo económico del Valle para incursionar en el uso de nueva tecnología en el Hotel, teniendo en cuenta, que esta referenciado de cuáles son las mejores prácticas y herramientas para estar a la vanguardia en este aspecto. • Desplegar estrategias de mercado agresivas y competitivas, dado el desarrollo de otros atractivos turísticos para la ciudad, como la construcción de un Parque Temático Religioso. • Fortalecer la publicidad, el uso de medios de alta circulación o rating en la actualidad no es una prioridad del Hotel Guadalajara; teniendo en cuenta que Buga es considerado uno de los destinos de Turismo Religioso y Cultural más importante de Colombia el Hotel puede aprovechar para promocionarse junto con la ciudad ofreciéndose como el sitio ideal de llegada. • Mejorar la estructura de ventas del Hotel, haciendo presencia en las principales ciudades del país y particularmente en Bogotá. El turismo en la actualidad goza de buen nombre a nivel nacional y es creciente a nivel mundial.	posicionamiento y ventas, contemplado la posibilidad de reestructurar el departamento de ventas. • Modernizar los espacios en el Hotel, para garantizarse la competitividad y hacer frente a la llegada de nuevos Inversionistas. El Crecimiento de la construcción Hotelería, Creció el 25.5% en el 2013 frente a 2012. • Realizar campañas con el fin de crear cultura en el tema de medio ambiente en la Ciudad. La Contaminación del Río Guadalajara, falta de recurso Hídrico y Contaminación por malos olores en la Ciudad de Buga es tema muy importante. • Usar el encadenamiento que existe en el sector para optimizar los costos del Hotel. En el sector hay muy buen desempeño en el encadenamiento productivo y economías a escala, a través de los gremios y acompañados por el sector se pueden hacer compras conjuntas que permitan mejorar la calidad y los precios de los productos e insumos que demanda la Hotelería en la ciudad. • Realizar actualizaciones y mantenimiento a la planta física del Hotel, evitando el deterioro y para estar a la vanguardia en el sector y en la ciudad. En el segmento existe una alta Calidad de alojamiento y de competidores, gracias a los recursos destinados a mantenimiento oportuno. • Establecer precios competitivos, Conservando el liderazgo en la ciudad. • Desarrollar el portafolio de servicios. Un Centro de convenciones, un portafolio de productos y servicios, además del reconocimiento de la marca., son muy importantes para los intereses del Hotel y su desarrollo.
---	---

Fuente: Elaboración de los autores

14. ESCENARIOS DE FUTURO

14.1 SISTEMA DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS

A continuación se describen las fortalezas específicas del Hotel de turismo Guadalajara, las cuales permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrece la competencia; en búsqueda de generar valor con actividades diferenciadas como consecuencia de conocer las necesidades de los clientes y las habilidades de la competencia. (Gerry, Capacidad Estrategica, 2010).

Figura 6. Competencias distintivas del Hotel de Turismo Guadalajara.



Fuente: Elaboración de los autores teniendo en cuenta modelo (Gerry, Fundamentos de estrategia 7ª ED, 2010).

Para la determinación de las competencias distintivas, variables clave, clasificación por importancia y gobernabilidad, y para la lógica de escenarios; se

realizaron análisis y reuniones con la Gerencia General, expertos del tema y miembros retirados y activos de la junta directiva, también se consultó a personas vinculadas, al sector y algunos clientes del Hotel Guadalajara y otros establecimientos similares.

14.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS FACTORES DECISORIOS CLAVES

Corresponde a una lista de los factores claves que tienen incidencia sobre el éxito o fracaso de la decisión principal a trabajar.

14.2.1 Variables internas.

Tabla 49 Definición de las variables internas		
No.	Nombre de la variable	Definición de la variable.
1	Tradición de Mercado Reconocida	Tener reconocimiento. Permite cautivar fidelidad y nuevos clientes.
2	Estructura Organizativa	La manera en que se organiza la gestión de una empresa tiene un enorme efecto sobre el crecimiento futuro, la forma de interactuar con los clientes y la cultura general la empresa.
3	Relación con los Clientes	La gestión de relaciones con el cliente tiene la intención de proveer soluciones que permitan fortalecer la comunicación entre la empresa y sus clientes para mejorar las relaciones con la clientela.
4	Infraestructura, arquitectura y amplios espacios.	Existen varios gusto de la Hotelería una se refiere a la versión moderna del alojamiento y otro que evoque tiempos pasados. Considerado patrimonio arquitectónico del departamento del Valle. Infraestructura física, diseño y amplios espacios
5	Calidad del servicio	Efecto global de la calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario de dicho servicio.
6	Único en su clase en Buga	Se refiere a la existencia localmente de Hoteles de categorías similares o mejores.
7	Restaurante de Comida típica e internacional de reconocida tradición	La gastronomía tiene varios énfasis y diferentes gustos que facilita ofertar variedad.
8	Variedad de servicios	El micro clima de la ciudad ronda los 28° en promedio demandando actividades que facilitando la recreación y el esparcimiento. Amplia zona húmeda, bar, discoteca, parqueaderos.

9	vías de comunicación	Infraestructura vial Buga por su localización geográfica es uno de los principales ejes viales de la nación. (Cali, B/ventura, Eje Cafetero, Bogotá, Medellín y sur del país)
10	Ubicación en la ciudad y Localización geográfica	Cercanía a la Basílica Señor de los Milagros Corazón del centro turístico y religioso más conocido de la región Malla vial moderna y variada. A solo 40 minutos de aeropuerto internacional
11	Tecnología Hotelera	Se refiere a la adaptarse a los avances tecnológicos.
12	Capital humano	Se desarrolla un estilo de dirección orientado a facilitar el crecimiento de los colaboradores, dentro del marco de la administración participativa. Se preocupa por impulsar la calidad, identificada con el trato amable hacia el huésped.
13	Negociación con Proveedores	Desarrollo de proveedores es una de las principales actividades de la Hotelería.
14	Conformación de su capital de naturaleza mixta.	Nivel de participación y compromiso de la diversidad de accionistas públicos y privados. municipal, departamental y privada
15	Mínimo nivel de endeudamiento	Grado de influencia del tercero en las actividades del negocio
16	Solidez de sus acreencias, bajo nivel de cartera.	Simboliza el grado de liquidez y autonomía operativa.
17	Amplias zonas de expansión.	Espacio disponible para desarrollos futuros.
18	Clientela diversa (grupos, religiosos, corporativo, turístico)	Diversidad en el perfil de la demanda.

Fuente: Elaboración de los autores.

14.2.2 Variables Externas.

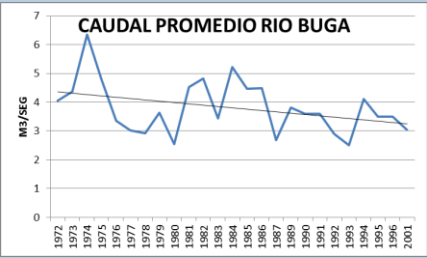
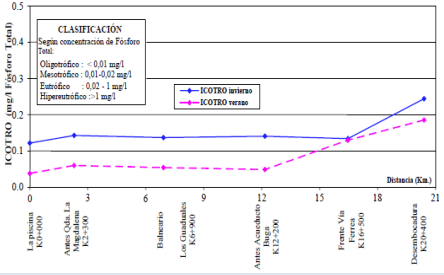
Tabla 50. Definición de las variables externas			
No.	Nombre de la variable	Definición de la variable.	Tipo de variable
19	Saneamiento y mantenimiento de la cuenca y del curso fluvial del Río Guadalajara.	Es una forma de garantizar el recurso del agua en el principal afluente de la ciudad.	Ambiental
20	Protección contra la contaminación de las aguas del Río Guadalajara	El río es simbólico en la ciudad y la atraviesa de oriente a occidente haciéndose necesario garantizar la calidad de sus aguas.	Ambiental
21	Gastronomía típica de la región	La calidad y variedad de los platos típicos	Cultural
22	Turismo religioso	La idiosincrasia católica permite destacar la fervorosa de la región	Cultural
23	Patrimonio cultural y arquitectónico de la nación.	La declaratoria de un bien material como de interés cultural, previo cumplimiento del procedimiento previsto, quedando cobijado por el Régimen Especial de Protección o de Salvaguardia previsto en la presente ley.	Cultural
24	Tratados de libre Comercio	Consiste en los impactos de los acuerdos comerciales regionales o bilaterales para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, es la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios.	Económica
25	Competencia en hospedaje	Variable que indica la cantidad de Hoteles en la región. N° de establecimientos Hoteleros (competencia) en la región.	Económica

26	Oferta de alimentos y bebidas en la zona de influencia.	Un entorno competitivo incentiva a las empresas para mejorar la calidad de sus productos y servicios y ajustar sus precios.	Económica
27	Reformas Legislativas	Para elaborar, interpretar, reformar y derogar las Leyes y Códigos en todos los ramos de la Legislación.	Legal
28	Actividades complementarias al motivo del viaje.	Las actividades turísticas complementarias forman parte de la oferta turística y contribuye a diversificar la oferta.	Organizacional
29	Políticas Nacionales y Territoriales relacionadas con el fomento del turismo en la región	Se considera actividades complementarias las organizadas por los centros regionales, de acuerdo con su planeación y que tienen un carácter diferenciado de las propiamente escogidas.	Política
30	Políticas Gubernamentales y Departamentales.	Con la formulación de políticas públicas y programas acordes con las características y capacidades de cada región, se logra aumentar los niveles de crecimiento y desarrollo socioeconómico.	Política
31	Seguridad en la Región	La seguridad turística involucra una serie de aspectos percibidos por la demanda y que influyen directamente en el mercado.	Social
32	Ocupación Hotelera	Mide la capacidad de alojamiento ofrecido respecto de lo demandado.	Económica

Fuente: Elaboración de los autores.

14.2.2.1 Definición de las variables Externas.

Tabla 51 Definición de las variables Externas

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Saneamiento y mantenimiento de la cuenca y del curso fluvial del Rio Guadalajara.	El 80.4% (2491 l/s) del agua captada del río Guadalajara es destinada para uso agrícola, principalmente para riego de cultivos, seguido por el abastecimiento para consumo humano con un 19.4% del cual el 92% (550 l/s) es captado para abastecer la planta de tratamiento de agua potable de la ciudad de Buga. El sector industrial ocupa un tercer lugar tomando sólo el 0.2% (6 l/s) del caudal total asignado. Adicionalmente la actividad recreativa en el río Guadalajara es otro de los usos del recurso (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2007).	 Fuente: (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2007) .	Un cambio en las condiciones climáticas y/o políticas de utilización de las aguas, puede aumentar o disminuir la disponibilidad de agua.
Protección contra la contaminación de las aguas del Rio Guadalajara	Los resultados de la aplicación del (ISQUA), índice de calidad del agua y de los (ICOs), índice de contaminación en cada una de las 6 estaciones de monitoreo de calidad del agua del río Guadalajara, durante el periodo 1996-2003 y las condiciones climáticas de invierno y verano. 4 de las estaciones se ubican antes del paso del río por el Hotel y 2 de ellas posterior al paso del río por el Hotel (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2007) .	8.15 Clasificación de la calidad del agua del río Guadalajara según el índice de contaminación ICOTRO  Fuente: (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2007) .	Las políticas de responsabilidad social y uso adecuado de los recursos naturales influyen directamente sobre la calidad de este recurso.

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Gastronomía típica de la región	La cocina de la región vallecaucana está plenamente configurada hacia el siglo XVIII, producto de la transculturación iniciada tres siglos atrás, proceso posibilitado por la concurrencia de elementos nativos y extranjeros, además la forma de preparación de frituras, cocciones al vapor y prolongadas, a fuego lento. Siendo un aporte significativo de los esclavos africanos. En los nativos pescado, cacao, miel y frutas; extranjeros ganado, trigo, caña de azúcar, plátano, arroz y cítricos entre otros (Patiño Ossa, 2007).	La cocina tradicional vallecaucana, se ha perdido debido a la irrupción de la modernidad y al gusto por la imitación de lo europeo. Se está tratando de recuperar la autenticidad gastronómica, en Cali no se reconoce un restaurante de alta gama especializado en comida vallecaucana o colombiana, solo un grupo reducido hace muy buena cocina pero de otras culturas, la oferta en Cali no es mala.	La gastronomía obedece importantemente a modas o imposiciones culturales producto de la modernización, no obstante de cuando en cuando a todos nos gusta volver a nuestros ancestros, para lo cual se cree que siempre habrá un espacio para la gastronomía típica.
Turismo religioso	El principal producto turístico y posicionado es la Basílica del Señor de los Milagros. Sin embargo con La ley General de Turismo (Ley 300 de 1996) que crea el círculo o área metropolitana de Buga conformada por los municipios de Buga, Darién, Restrepo, Yotoco, Guacarí, Cerrito, Ginebra y San Pedro, le dan ventajas adicionales al municipio para fomentar el desarrollo turístico en la región.	Convertir el Santuario del Señor de los Milagros en el destino turístico religioso más importante del país y uno de los más reconocidos del mundo es una de las apuestas del Gobierno local y los empresarios de este sector. Esa fue una de las conclusiones del Primer Congreso Iberoamericano de Destinos Religiosos, evento en el cual participaron expertos en turismo mundial y representantes de distintos destinos de peregrinación.	Se está a la merced de la voluntad política del gobierno de turno. En la medida en que se hagan acuerdos con ONG que permitan la continuidad de los procesos se podrán obtener los beneficios y realizar lo planeado.

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Patrimonio cultural y arquitectónico de la nación.	Buga Tiene cuatro Bienes de Interés Cultural - BIC - declarados por el Ministerio de Cultura como de ámbito nacional según la Ley 163 de 1959: Su centro histórico, la antigua estación del Ferrocarril, el Teatro Municipal y la casa de hacienda La Julia. Otros de sus monumentos más representativos son las edificaciones de carácter religioso como la Catedral de San Pedro Apóstol (iglesia matriz), la Capilla de San Francisco, la Iglesia de Santo Domingo, la Capilla de la Merced y la Iglesia de Santa Bárbara. También cuenta con edificaciones de los siglos XVI, XVII y XVIII, como Los Portales de Fuenmayor, El Palacio de Justicia, la Casa Luis Velásquez de Rengifo o de la familia Zabala y antiguas casonas que evidencian las tipologías arquitectónicas de la época colonial y republicana.	Buga a partir de su denominación como patrimonio de la nación refuerza su vocación que además de ser cultural y arquitectónica incluye el municipio en el selecto grupo (son 16) de pueblos patrimonio, lo cual le abre un sin número de oportunidades turísticas las cuales deben reforzar su ya reconocido turismo religioso. Actualmente se ha puesto en marcha un proyecto consistente en un circuito para articular los sitios más emblemáticos de la ciudad, realizando mejoras en su apariencia física como redes eléctricas subterráneas para que los visitantes puedan apreciar mejor este patrimonio cultural y religioso de Colombia para ello se cuenta con 4.800 millones de pesos aprobados por el ministerio de cultura.	En ocasiones las políticas del Estado son altamente inestables, o complejas de realizar por la tramitología que hace lentos los procesos, las épocas electorales, los cambios políticos y las mismas presiones sociales particularmente desvían la atención dejando de lado los programas y compromisos de gobierno.

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Tratados de libre Comercio	Vigentes Unión Europea, TLC Colombia – Estados Unidos, TLC Colombia – Canadá, TLC Colombia – Chile, TLC Colombia - México, EFTA, AAP - Colombia –Venezuela, CAN. Suscritos: Alianza del Pacífico, Corea del sur, Acuerdo de Comercio Electrónico de la Alianza del Pacífico, Acuerdo de Cooperación en Materia de Turismo, Costa Rica, Israel	En negociación: Panamá, Turquía, Japón. Australia, Nueva Zelanda, Comunidad del Golfo, Republica Dominicana, Rusia. El turismo es un sector económico beneficiado ampliamente con algunos de los tratados de libre comercio como es el caso del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, logrando la llegada un flujo importante de visitantes de ese país. Incremento en el número de empresarios e inversionistas que vienen en busca de los negocios que propicia este TLC.	Algunos tratados pueden no dar los resultados esperados y la política de alianzas de algunos países pueden verse en dificultades.
Competencia en hospedaje y construcción de nuevos Hoteles.	En Colombia se presenta un crecimiento importante en el sector Hotelero principalmente en los últimos tres años, el porcentaje alcanza el 10% muy por encima de la media de mundial la cual se estima en 4 %, siendo uno de los mejores momentos de la historia. Según (García Rosa, 2013)	Cali por ser epicentro de grandes proyectos está dinamizando la Hotelería, para atender la demanda potencial de alta y media gama, para ello ejecuta grandes proyectos y la llegada de cadenas de Hoteles que permite generar dinámica de emprendimiento y perspectiva de crecimiento, para sumarse a la oferta de nuevas habitaciones.	Los factores de orden público y social por su vulnerabilidad podrían afectar de manera negativa la proyección de la región Pacífica liderada por Cali como principal ciudad del occidente colombiano.

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Oferta de alimentos y bebidas en la zona de influencia.	La oferta es amplia y variada, yendo desde la tradicional comida típica de la región que incluye, tamales vallunos, arroz atollado, bistecs, bofe, sudados, guisos, sancochos, gran variedad de postres, manjar blanco, almojábanas, arepas, pandebono, bizcochos, aborrajados; hasta comida internacional: italiana, árabe, peruana, mejicana, argentina, brasilera, española, etc.	Dado el fenómeno de la globalización se espera incremento de la influencia de otras culturas alimenticias e inversionistas de talla internacional, con deseos de aprovechar oportunidades de negocio.	Las situaciones potenciales de inseguridad y falta de confianza por la inestabilidad económica del país y la zona.
Reformas Legislativas	Existe un Plan especial de manejo y protección centro Histórico de Guadalajara de Buga y su área de influencia.	Buga quiere liderar el turismo religioso en el país Con la celebración en esta ciudad del Congreso Iberoamericano de Turismo se iniciaron las gestiones para promocionar a la Ciudad Señora en diferentes países, en el evento participaron representantes de diversos países. Buga - Redacción de El País	La inestabilidad política y social puede llevar al traste todas las proyecciones. Además las cambiantes posiciones legislativas que de un período a otro puedan afectar el sector.

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Actividades complementarias al motivo del viaje y nuevos servicios.	Siendo su mayor atracción el turismo religioso motivado por la ubicación en Buga de la basílica del señor de los milagros; existen aunque pocos otros atractivos turísticos como: la reserva natural de la laguna de sonso, reserva natural de campo hermoso donde nace el río Guadalajara, reserva forestal de Yotoco, parque natural regional el vínculo, lago calima.	Se planea hacer un parque temático de índole religioso liderado por la autoridad municipal y la comunidad de sacerdotes redentoristas; con el apoyo del fondo nacional de turismo, quienes ya aprobaron una partida de 355 millones para realizar los estudios de factibilidad. Potencial desarrollo en los alrededores de la ciudad de centros logísticos para atender el creciente mercado del pacífico.	Que los resultados de los diferentes estudios demuestren que no es factible el desarrollo en la zona. Falta de confianza y disponibilidad de fondos para realizar los proyectos. Inseguridad y falta de legislación estable para garantizar el éxito.
Políticas Nacionales y Territoriales relacionadas con el fomento del turismo en la región	Para la realización de obras de infraestructura y promoción en Buga como destino turístico y cultural, nacional e internacional, por su inclusión en la Red de Pueblos Patrimonio de Colombia, se espera llegada recursos oficiales. • MinCIT financia el estudio del proyecto de construcción de parque temático religioso.	Con el reconocimiento al pasado, al presente y al futuro de Buga; se podrá aprovechar su gran potencial cultural y hacer que el turismo sea un ancla de progreso, no sólo en esta población, sino en todo el Valle del Cauca.	Que los recursos destinados no sean suficientes para atender todas las necesidades de infraestructura, dejando todo solamente iniciado.

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Políticas Gubernamentales Departamentales.	En Colombia se creó la Unidad Sectorial de Normalización para el subsector de establecimientos Hoteleros o de hospedaje y Adicionalmente, con el objetivo de adoptar medidas contra la ilegalidad Hotelera, se instaló en Bogotá 05/13 una mesa de trabajo de la cual hace parte la viceministra de Turismo.	Acompañamiento de los alcaldes del país para dar cumplimiento a la Ley 1558 de 2012 la cual les permite cerrar, sancionar o legalizar los establecimientos que presten servicios de hospedaje sin el Registro Nacional de Turismo (RNT). -Ley 300 de 1996, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo debe fomentar el mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos prestados a la comunidad.	La inestabilidad de las normas, además la inaplicabilidad de estas o tolerancia a la informalidad.
Seguridad en la Región	De acuerdo con un estudio solicitado por el Gobierno al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2013 se tiene mejora experimentada en el país en materia de seguridad, en el último año. Reveló la Encuesta Nacional de Seguridad y Convivencia, realizada por el DANE, en 20 ciudades de Colombia. El estudio dice que la percepción de seguridad mejoró, aunque es tema de debate local.	Actualmente con el desarrollo de las negociaciones con la guerrilla de las FARC se abre una ventana de esperanza para mejorar la seguridad en la región. Buga tradicionalmente ha sido considerada relativamente más segura que otras ciudades de la región.	La radicalización del conflicto armado, el aumento de la inseguridad derivada de las bandas criminales, potencial atractivo de la ciudad y la región para asentamientos informales. El vencimiento de los plazos para acometer con el inicio de los proyectos de traslado del comando de Policía Valle de Cali a Buga,

Variable	¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (el cambio histórico comprobado)	¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro? (comportamiento si las cosas siguen igual)	¿cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial
Ocupación Hotelera	El departamento del Valle del Cauca en el 2013 se situó con una ocupación de 46.3%, acumulado a noviembre de 2013, frente a un 43.9% del año anterior. (Camara de Comercio de Cali, 2014, pág. 3)	En los últimos años Cali y valle del cauca a pesar de tener índices de ocupación inferior a regiones como Bogotá o la costa caribe, ha venido mejorando su nivel de ocupación Hotelera gracias a la promoción turística y a la infraestructura empresarial o de negocios.	Cambio y/o modificación de algunas de las políticas económicas influyen directamente sobre esta variable.

Fuente: Elaboración de los autores.

14.3 CLASIFICACIÓN POR IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Las Clasificación por orden de importancia e incertidumbre de los factores y/o las tendencias motrices implicó su jerarquización, sobre la base de dos criterios: primero el grado de importancia para el logro de la decisión principal; segundo el grado de incertidumbre que rodea estos factores y condiciona las posibles transformaciones de las tendencias. Los rangos de calificación, serán los siguientes.

Tabla 52. Calificación gobernabilidad

Alcance	Gobernabilidad	La gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable.
Depende de la Gerencia	5	
Depende de la Junta Directiva	4	
Depende del Municipio	3	
Depende de la Gobernación	2	
Depende de otros factores	1	

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 53. Calificación Importancia

Alcance	Importancia	La importancia tiene que ver con el peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en la Misión.
Alto	5	
Medio Alto	4	
Medio bajo	3	
Bajo	2	
Nulo	1	

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 54. Clasificación por importancia y gobernabilidad

	No.	Nombre de la variable	Importancia (Y)	Gobernabilidad (X)	GRUPO
VARIABLES INTERNAS	1	Tradición de Mercado Reconocida	5	4	MARKETING
	2	Estructura Organizativa	3	5	RENTABILIDAD
	3	Relación con los Clientes	5	4	MARKETING
	4	Infraestructura, arquitectura y amplios espacios.	5	2	ENTORNO
	5	Calidad del servicio	5	5	INFRAESTRUCTURA

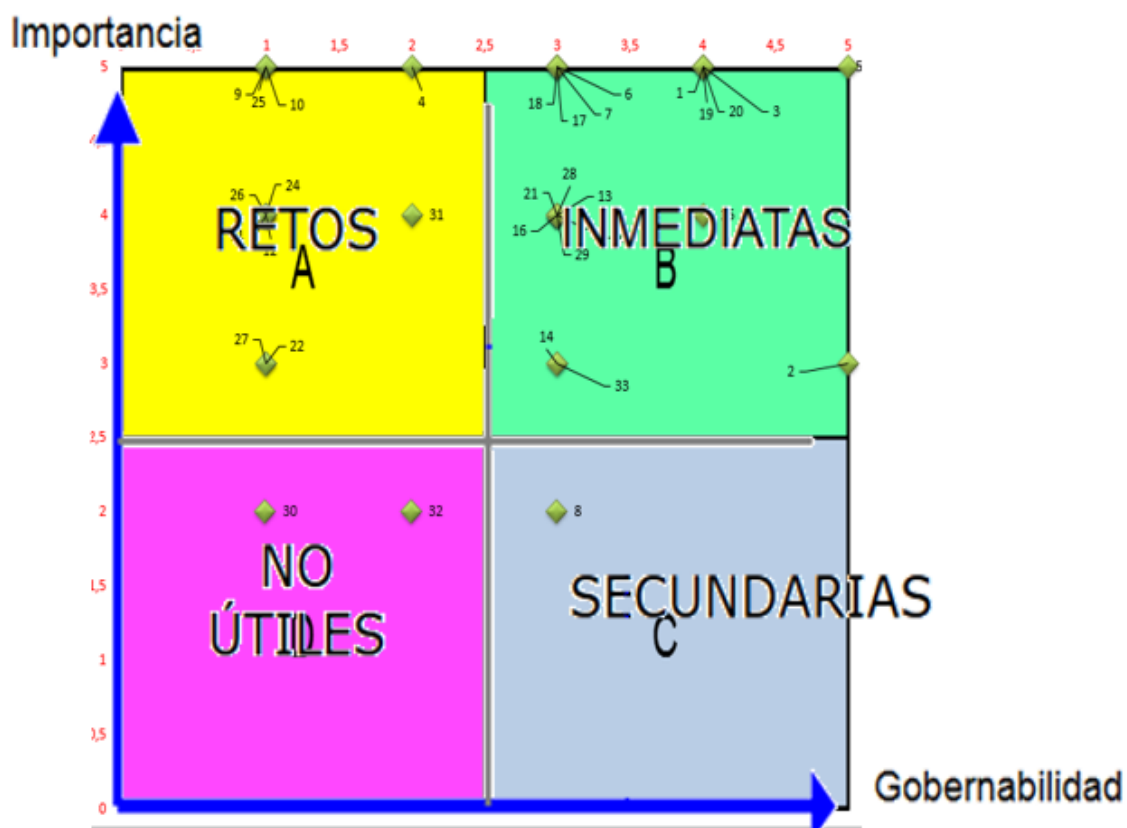
	6	Único en su clase en Buga	5	3	MARKETING
	7	Restaurante de Comida típica e internacional de reconocida tradición	5	3	MARKETING
	8	Variedad de servicios	2	3	MARKETING
	9	Vías de comunicación	5	1	ENTORNO
	10	Ubicación en la ciudad y Localización geográfica	5	1	ENTORNO
	11	Tecnología Hotelera	4	1	ENTORNO
	12	Capital humano	4	1	ENTORNO
	13	Negociación con Proveedores	4	3	RENTABILIDAD
	14	Conformación de su capital de naturaleza mixta.	3	3	ENTORNO
	15	Mínimo nivel de endeudamiento	4	4	RENTABILIDAD
	16	Solidez de sus acreencias, bajo nivel de cartera	4	3	RENTABILIDAD
	17	Amplias zonas de expansión	5	3	INFRAESTRUCTURA
	18	Cientela diversa (grupos, religiosos, corporativo, turístico)	5	3	RENTABILIDAD
VARIABLES EXTERNAS	19	Saneamiento y mantenimiento de la cuenca y del curso fluvial del Rio Guadalajara.	5	4	ENTORNO
	20	Protección contra la contaminación de las aguas del Rio Guadalajara	5	4	ENTORNO
	21	Gastronomía típica de la región	4	3	ENTORNO
	22	Turismo religioso	3	1	ENTORNO
	23	Patrimonio cultural y arquitectónico de la nación.	4	3	INFRAESTRUCTURA
	24	Tratados de libre Comercio	4	1	ENTORNO
	25	Competencia en hospedaje	5	1	ENTORNO
	26	Oferta de alimentos y bebidas en la zona de influencia.	4	1	ENTORNO
	27	Reformas Legislativas	3	1	ENTORNO
	28	Actividades	4	3	RENTABILIDAD

	complementarias al motivo del viaje.			
29	Políticas Nacionales y Territoriales relacionadas con el fomento del turismo en la región	4	3	ENTORNO
30	Políticas Gubernamentales y Departamentales.	2	1	ENTORNO
31	Seguridad en la Región	4	2	ENTORNO
32	Ocupación Hotelera	2	2	ENTORNO

Fuente: Elaboración de los autores

14.3.1 Gráfica de importancia y gobernabilidad.

Gráfico 37. Importancia y gobernabilidad.



Fuente: Elaboración de los autores

Cuadrante A: Alta importancia; baja gobernabilidad

Cuadrante B: Alta importancia; alta gobernabilidad

Cuadrante C: Alta gobernabilidad; baja importancia
 Cuadrante D: Baja gobernabilidad; baja importancia

14.3.2 Las 3 E Clasificación.

Emulación: ¿Con que facilidad podría la competencia Alto-medio-bajo emular las competencias distintivas de la empresa?

Emigración: ¿Pueden irse los clientes actuales de la empresa? Si-No

Erosión: ¿Pueden perderse las ventajas competitivas? Si-No

Tabla 55. Emulación de las ventajas.

Ventaja Competitiva	Emulación	Emigración	Erosión
Infraestructura física, diseño y amplios espacios	ALTO	NO	NO
Fusión de sabores locales y alta cocina Gourmet.	MEDIO	NO	SI
En un solo lugar lo mejor en alojamiento, restaurante, piscina, zona húmeda, bar, discoteca, atención de eventos, sala de conferencias y parqueadero	MEDIO	NO	NO
Cerca de los más importantes atractivos religiosos, arquitectónicos y culturales de la ciudad y la región.	MEDIO	NO	NO
El ambiente de sus instalaciones da vida a la imaginación e intensifica las sensaciones creando una marca inolvidable en todos sus huéspedes	ALTO	NO	NO
Composición accionaria de carácter mixto	MEDIO	SI	SI
Administración dinámica y propositiva, favoreciendo los intereses de la comunidad y sus accionistas	BAJO	SI	SI
Mínimo nivel de endeudamiento	MEDIO	SI	SI
Grandes espacios para ampliaciones.	ALTO	NO	NO
Restaurante de ambiente colonial	MEDIO	NO	NO
Único en su categoría a nivel local	ALTO	NO	NO
Reconocimiento y recordación a nivel local regional y nacional	ALTO	NO	NO
Amplia piscina y zona húmeda en un micro clima ideal	MEDIO	NO	NO
La marca de mayor tradición en la ciudad más de 50 años	ALTO	NO	NO
Plataforma de ventas y reservas por internet en las web más reconocidas del sector	BAJO	SI	SI

Fuente: Elaboración de los autores

14.4 COMPETIDORES Y CLIENTES

14.4.1 Análisis de Competidores y clientes.

Tabla 56. Análisis de Competidores y clientes.

¿Quiénes son nuestros clientes?
Turistas individuales, Corporativos y Grupos. Además todo aquel que esté de paso o con deseos de encontrar un sitio acogedor y tranquilo para sano esparcimiento.
¿Quiénes son nuestros principales competidores?
Hoteles, hostales y quienes ofrecen nuestros mismos servicios: Hostal del Regidor, Hotel el Faro, Hotel Lourdes Guadalupe, Hotel Casa Escobar, Hotel San Julián, Hotel Mesón España, Hotel Claro de Luna. En Cali: Cosmos Express, Torre de Cali, Hotel don Jaime; hay otros Hoteles de calidad superior con los que no compite el Guadalajara.
¿Con quién se compite por las mismas metas?
Hostal del Regidor, Hotel el Faro, Hotel Lourdes Guadalupe, Hotel Casa Escobar, Hotel San Julián, Hotel Mesón España, Hotel Claro de Luna.

Fuente: Elaboración de los autores

14.4.2 Referencias competitivas

Tabla 57. Referencias competitivas.

COMPETIDOR	FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	MOVIMIENTOS BÁSICOS Y METAS	ÁREAS VULNERABLES	CAMPOS DE BATALLA
Hoteles locales básicos. Hotel Lourdes Guadalupe. Hotel Mesón España. Hotel Claro de Luna.	Precio bajos, enfocado a viajeros de paso o que llegan hasta el Hotel solo a descansar y a disfrutar de su viaje fuera de él.	Ser Hoteles funcionales prestar solo los servicios más básicos, con el fin de generarle los menores costos al usuario.	Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo. Servicios básicos.	servicio a turistas y a viajeros
Hotel el Faro. Hotel Casa Escobar. Hotel San Julián. Hotel Hostal del Regidor. Hotel Torre de Cali. Hotel Cosmos Express. Hotel don Jaime	Precios competitivos poseen instalaciones mejores, mejor servicio y en mayor gama. El tamaño de los restaurantes es mayor y otorgan una mejor gama de alimentos y bebidas. Así mismo, los restaurantes de estos Hoteles, también atenderán a público externo al Hotel	Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.	En la ciudad este tipo de Hoteles son de tamaño reducido, no cuentan con parqueaderos, el número de habitaciones reducidas.	Su público se focaliza a viajeros, turistas y personas de negocio.

Hoteles de gama alta (solo en Cali). Hotel Spiwak Chipichape Cali. Hotel Intercontinental Cali. Hotel Four Points Sheraton Cali. Hotel Dann Cali. Hotel Dann Carlton Cali. Hotel Acqua Santa Lofts Cali.	Espacios sumamente amplios y extremadamente lujosos. La idea de ellos, es que sus huéspedes, quienes son personas con una alta capacidad de consumo, se sientan como en su casa.	Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueaderos plurilingües y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región.	Público muy selecto, costos altos de operación.	Poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del Hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí.
Restaurantes de comida típica y/o internacional. Sancochos de Ginebra. María Mulata. Rancho Luna. Piccolo Mondo. Media Canoa.	Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos. Experiencia y reconocimiento en el mercado.	Satisfacer los gustos culinarios de turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad.	El nivel de sus precios en relación con el mercado local es alto, motivando que su clientela sea reducida y selecta lo que en ocasiones puede generar bajo nivel de consumo. Sus instalaciones tienen características básicas de restaurante, no facilitando el realizar otras actividades complementarias.	Excelente atención en un ambiente tranquilo, discreto y elegante en la cual se ofrece gran variedad de menús y postres, lo que hace de este restaurante el sitio perfecto a la hora de elegir donde almorzar o cenar ya sea en familia o para reuniones de negocio.

Fuente: Elaboración de los autores

14.5 LÓGICA DE LOS ESCENARIOS

14.5.1 Análisis morfológico (las formas posibles del futuro).

Los componentes de la intriga de los escenarios que identifican las diferentes alternativas con la cuáles responder a la decisión principal, se desarrollarán en la tabla 58, y que también describe los 4 escenarios: Optimista, Tendencial, Pesimista y Contrastado; La ficha contiene ideas puntuales para integrar las dimensiones que conforman los escenarios.

Adicionalmente se incluyó el escenario más probable, de acuerdo con las tendencias en curso y el escenario apuesta que indica el horizonte donde se encaminan los esfuerzos si se quiere que las cosas cambien significativamente y si se pretende superar las fuerzas tendenciales del escenario probable. Dándole solución a los problemas planteados.

Tabla 58. Lógicas de escenarios.

Dimensiones	Escenario Optimista	Escenario Tendencial	Escenario Pesimista	Escenario Contrastado
Rentabilidad de la compañía	Es una empresa creadora de valor para sus interesados internos y externos; manteniendo niveles de inversión que le permiten ir a la vanguardia en la prestación de sus servicios, operando a costos muy competitivos con margen EBITDA del 10%. Especialización del personal y outsourcing de los procesos no rentables.	Desde el año 2009 en adelante los resultados del Hotel han ido en una senda de crecimiento, gracias a mejoras en atención al cliente y promoción de los servicios; de continuar así estaría expuesto a los vaivenes del mercado y comportamientos de la competencia.	No se realizan las actividades de inversión requeridas, en desarrollo de nuevos espacios y mantenimiento de los actuales, el Hotel se verá expuesto a perder cada día más competitividad y a verse relegado gracias a la ventaja que ofrecería a la competencia.	Tomaremos dos sendas principales a darse: No se realizan las inversiones en infraestructura física, destinando la zona del centro de eventos a un proyecto de centro comercial, realizado por un tercero conocedor capitalista, donde la sociedad del Hotel participaría como propietario del terreno en un % similar al 50%. A pesar de realizar las inversiones en infraestructura no se consigue el retorno de la inversión de la manera esperada, generando una situación de postración de recursos y baja rentabilidad.
Entornos (Político, económico, social, cultural, ambiental, tecnológico, organizacional)	Se presenta disminución del conflicto interno con la firma del tratado de paz en la Habana, Crecimiento económico del PIB, por encima del 5% , construcción del parque temático religioso en Guadalajara de Buga, inicio y desarrollo de obras para la ciudad gracias a los nuevos inversionistas resultados de los TLC, protección de la cuenca del río Guadalajara.	Los diversos actores violentos y al margen de la ley en el plano nacional, han logrado penetrar los estamentos del estado creando una atmósfera de incertidumbre y zozobra, que debe atenderse con dedicación y claridad para conseguir los objetivos de desarrollo en todos los entornos.	De no lograr revertir la tendencia muy posiblemente el objetivo y la visión del negocio serán aplazados en el tiempo. Con el aumento de los índices de violencia e inseguridad en la región se presentaría una disminución de turistas. En cuanto al entorno ambiental, la no regulación del río podría dañar el aspecto.	La política nacional respecto a la búsqueda de la paz se alarga manteniendo una incertidumbre en el mercado; los inversionistas aplazan sus proyectos. El fenómeno de la crisis global puede afectar o beneficiar este sector dado que se está en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio
Infraestructura	El Hotel aproveche sus espacios disponibles para la creación de nuevas locaciones como un centro de eventos, actualización de su infraestructura, modernización de sus habitaciones. Nuevos servicios de Hotel con mayor categoría. Se termine la doble calzada Buga Buenaventura.	Aprovechando la oportunidad que ofrece la globalización, el Hotel debe acometer con recursos propios y créditos de fomento las actividades propuestas de inversión para estar a la vanguardia	El proyecto de remodelación de las habitaciones se realizará, manteniéndose solo en su mercado tradicional, lo cual le permitirá seguir liderando localmente. Perdería la oportunidad de ampliar su portafolio de servicios, el cual será cubierto por otros.	Se dificulte la consecución total de los recursos para inversión y desarrollo, retrasando la implementación planeada de los proyectos. Deterioro de las vías de comunicación con el puerto y cambio de prioridades nacionales respecto del acceso al mar por Buenaventura.
Marketing	Se consolide la marca en el mercado nacional e internacional, convirtiéndose en un icono, siendo reconocido por su arquitectura, espacios y excelente servicio. Desarrollo de nuevos productos y servicios, alianzas estratégicas con el fin de retener más tiempo el turista. (complementarios a viaje)	Atender bien al cliente, ofreciéndole satisfacer sus expectativas sin agregarle valor	Actuar de una manera tímida y relajada en el mercado no buscando nuevos nichos y no retándose a crecer.	El liderazgo y participación en el mercado local se estanque por la llegada de nuevos jugadores en el mercado local y regional, llevando a realizar innovación y cambios de estrategias respecto de mercados y segmentos. No saber leer las tendencias del nicho de mercado promocionando y participando de actividades que deterioren lo conseguido con anterioridad, dejando todo a merced de la competencia.

Fuente: Elaboración de los autores

Fuente: Elaboración por los autores.

Escenario Apuesta 

Escenario más probable 

14.5.2 Factores generadores de cambio.

A continuación se describen los factores de cambio que se espera puedan influenciar sobre la estructura del Hotel Guadalajara.

Tabla 59. Factores generadores de Cambio y resistencia al cambio

Actores	Factores generadores de Cambio (mejoramiento de la situación, alianzas)	Factores generadores de resistencia al cambio (empeoramiento)
GOBIERNO NACIONAL, REGIONAL y LOCAL.	El potencial turístico de Colombia ha sido una de las razones por las que el Estado ha querido impulsar el sector, con importantes beneficios que hoy hacen que inversionistas de todo el mundo le apuesten al negocio turístico y Hotelero colombiano. Con el Decreto 2755 de 2003 y el Decreto 920 de 2009, el gobierno colombiano implementó una serie de beneficios tributarios que han dinamizado enormemente el sector. Se encuentran beneficios como la exención del impuesto de renta por 30 años para los Hoteles construidos antes del 31 de diciembre de 2017. La misma exención cubre a los Hoteles que se remodelen o amplíen en este mismo período, siempre y cuando registre el valor de las remodelaciones en el costo fiscal del inmueble ampliado o remodelado. Dentro de la estrategia del Gobierno para fortalecer la industria del turismo se han firmado 17 acuerdos aéreos con países como Estados Unidos, Canadá, China, Turquía, Brasil, Holanda y Emiratos Árabes, entre otros, gracias a lo cual hay 110 nuevas frecuencias internacionales semanales y 9 rutas nuevas.	Aunque la industria Hotelera en su conjunto está experimentando un comportamiento positivo, sobre todo si tomamos en consideración el contexto económico actual y la mala evolución de muchos otros sectores de la economía nacional, hay aspectos que lo afectan directamente como el factor inversión, la seguridad, la infraestructura vial y la red hospitalaria entre otros. Sin estos la economía del país y los resultados del sector no serán crecientes.
SECTOR HOTELERO: GRANDES CADENAS NACIONALES , COTELCO.	Colombia ha hecho grandes inversiones para ser uno de los destinos corporativos más importantes en la región. La construcción de más centros de convenciones, el fortalecimiento del producto corporativo y la consecución de oficinas dedicadas a la promoción de las ciudades como los Bureau, ha permitido que el país ocupe un puesto privilegiado en el ranking mundial que da a conocer la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (Icca) cada año y en donde Colombia ocupa el puesto 29 en el mundo. Labor que ha integrado a toda la cadena turística y que hoy es una verdadera oportunidad de negocio para Hoteles, agencias de viajes y operadores turísticos.	Saber dónde está y hacia dónde va la industria, pero sobre todo entender dónde están las oportunidades, cómo encontrar los socios adecuados y construir las alianzas que potencien las posibilidades de negocios es una ardua tarea de los inversionistas, los cuales fijan sus miradas en los márgenes que cada lugar les pueda brindar. Seguir en la batalla diaria del mercado hace que los márgenes de ganancia de los actores cada vez se reduzcan más. La diferenciación e innovación es indispensable para generar valor y permanecer en el mercado.

TECNOLOGÍA HOTELERA	Para las empresas Hoteleras en la actualidad ya no es una novedad la importancia que tiene el hecho de saber adaptarse fácil y rápidamente a los avances tecnológicos, y el que además se debe tratar de obtener el mayor provecho o beneficio posible de todos ellos. Muchos Hoteleros son conscientes de que la mejor manera de destacar y estar un paso por adelante de la competencia, es incorporar adelantos tecnológicos y ofrecer servicios adecuados a los nuevos estándares de vida que existen en la actualidad (tan íntimamente ligados a estos avances). Las tendencias actuales sobretodo en tecnología para Hoteles marcarán el rumbo en la planificación de las nuevas estrategias a implementar, y también influirán en el modo en que se gestiona una empresa Hotelera en general.	La inversión en modernización tecnológica es el nuevo desafío del sector Hotelero. Las tecnologías de información (TI) han revolucionado el panorama de los negocios en el mundo y la industria del turismo no es la excepción, jugando un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de los negocios y en la forma de acercarse a los clientes. Las ventajas de las TI en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en este sector.
CLIENTES: Turistas, empresarios.	En la última década la industria Hotelera ha cambiado: El cliente ha cambiado, la competencia ha cambiado, los conceptos han cambiado, y hay muchas, muchas más opciones a la hora de elegir. Hoy la oferta es extremadamente competitiva y exige claramente una diferenciación en los servicios ofrecidos. El cliente demanda más y mejores prestaciones y la competencia invierte en nuevas soluciones para mejorar su oferta.	El no consumir productos probados, seguros y de calidad hace que el mercado no avance y no se traigan nuevas tecnologías. No preferir diseños que cumplan regulación y que sean seguros de operar es poner en riesgo la infraestructura propia que a largo plazo resultará siendo más costoso.

Fuente: Elaboración de los autores

14.6 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS

Las conclusiones que marcan las consecuencias para el escenario apuesta (actores generadores de cambio) y perdedores (actores generadores de resistencia al cambio); además los desafíos que presupone cada escenario y la respuesta que el Hotel de Turismo Guadalajara debe construir, se relacionan a continuación:

Tabla 60. Implicaciones Estratégicas.

Escenario: Apuesta			
Actores Ganadores	Actores perdedores	Desafíos	Posibles repuestas
CLIENTES: Turistas, empresarios. En la medida en que el Hotel Guadalajara cree valor, manteniendo los niveles de inversión que le permiten ir a la vanguardia en la	Los perdedores son los Hoteles localizados en Buga y su zona de influencia que tengan como estrategia tomar mercado del Hotel Guadalajara, también se consideran perdedores	Articular actividades alrededor de la creación de valor; para cumplir con los compromisos de inversión que le permiten ir a la vanguardia en la prestación de sus	Se requiere invertir en capacitación del personal en nuevas tecnologías en estudios de mercado, bilingüismo y participar gremialmente,

prestación de sus servicios.	los proyectos de nuevos entrantes ya que tendrán que venir con infraestructura y estrategias muy competitivas.	servicios y operar a costos competitivos.	facilitando interpretar las tendencias oportunamente.
TECNOLOGÍA HOTELERA: El Hotel es consciente de que la mejor manera de destacar y estar un paso adelante de la competencia, es incorporar adelantos tecnológicos y ofrecer servicios adecuados a los nuevos estándares de vida que existen en la actualidad.	Los establecimientos que no se adapten a las exigencias derivadas de las tecnologías quedaran fuera del mercado por más que su precio sea atractivo	La innovación tiene que estar al orden del día. Particularmente en tecnología debe estarse en constante evolución, teniendo en cuenta la velocidad con que se están presentando los cambios y los altos costos de inversión requeridos.	Debe implicar cambios en la forma de hacer negocios, los clientes tradicionales se transformarán y el perfil de los empleados se acondicionará al manejo de las nuevas herramientas. De otro lado los presupuestos deberán destacar partidas importantes destinadas a actualización tecnológica.
GRANDES CADENAS DE HOTELES, COTELCO: El Hotel debe participar en alianzas y gremios del sector así, facilitará la respuesta oportuna a los cambios.	Los Hoteles pequeños. Pueden no poder reaccionar de la mejor manera, irán quedándose aislados atendiendo solo un mercado residual.	La disciplina en todas las actividades del Hotel, facilitará la continuidad sin mayores sobresaltos en su nicho de mercado, las grandes cadenas trasnacionales son una amenaza constante y creciente que ya hizo su labor en las principales ciudades del país.	Revisión constante de estrategias, recomposición de alianzas, desarrollo de proveedores y actividades de fidelización de clientes; cada vez demandarán más inversión de tiempo.

Fuente: Elaboración de los autores.

15. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Visión

“Ser reconocidos en el 2020 como líderes del sector Hotelero en el Valle del Cauca, con proyección nacional e internacional, caracterizados por la calidez en la prestación de nuestro servicio, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, propiciando relaciones duraderas con nuestros clientes y aliados estratégicos, fundamentados en la innovación, compromiso y trabajo en equipo de los colaboradores, con gran respeto por la legislación y el medio ambiente” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

- Misión

“Somos una empresa con más de 50 años de tradición en la prestación de servicios Hoteleros y gastronómicos, comprobada fidelidad de nuestros clientes, mejora continua en los procesos, garantizando rentabilidad para los accionistas, vinculados a proveedores bajo alianzas estratégicas, apoyados en colaboradores comprometidos con la creación de valor agregado, con énfasis en innovación y gestión del conocimiento e inspirados en principios de sostenibilidad de alto impacto para toda la región Vallecaucana y el País” (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

- Principios Corporativos (Hotel de Turismo Guadalajara, 2014).

Compromiso con la ciudad y la región: Nuestro equipo está comprometido con el desarrollo de nuestra ciudad, Guadalajara de Buga, la región vallecaucana y el país.

Excelencia en el servicio al cliente: Somos un equipo competente caracterizado por la calidez en el servicio, haciendo sentir a nuestros clientes como en su casa, mediante una atención personalizada para satisfacer oportunamente sus expectativas con actitud y agilidad, anticipándonos a sus necesidades.

Gestión del conocimiento, desarrollo e innovación: Somos una organización que investiga, desarrolla e innova en sus servicios para garantizarles a nuestros clientes diversidad en nuestros servicios.

Protección del medio ambiente: Contribuimos a la protección del medio ambiente en nuestra ciudad, mediante prácticas que promueven el desarrollo sostenible y garantizan el bienestar de las generaciones futuras.

Responsabilidad social: Estamos comprometidos con el desarrollo social, económico y ambiental del país e igualmente con la calidad de vida de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad en general.

Valoración del talento humano: Somos respetuosos de la dignidad humana, procuramos el bienestar y desarrollo personal de nuestros colaboradores a través de la educación, el entrenamiento y su capacitación permanente.

Seriedad y compromiso organizacional: Somos un equipo humano comprometido que trabaja con amor y dedicación hacia el cliente, quien constituye nuestra razón de ser.

Mejoramiento continuo: Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, soportados en la mejora continua de los procesos de la organización, inspirados en prácticas armónicas y activas.

Espíritu participativo y colaborador: Promovemos el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, al igual que la participación de todos en el mejoramiento de los procesos y de la forma de hacer su trabajo.

A continuación se describen los programas, proyectos y acciones estrategias propuestos para facilitar el desarrollo futuro del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, ante los cambios relacionados con los servicios en la Hotelería, los cuales se ven venir, propiciados principalmente por la apertura económica (TLC) e incentivos del gobierno al sector Hotelero que favorecen el crecimiento y fortalecimiento de las cadenas Hoteleras colombianas, el crecimiento y la llegada de nuevas cadenas Hoteleras de carácter internacional, y los cambios en la prestación de los servicios Hoteleros.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1: ACTUALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA.

Se proponen los siguientes proyectos para el cumplimiento del lineamiento estratégico.

- **Proyecto 1: Remodelación de habitaciones**

En la actualidad el Hotel cuenta con 67 habitaciones de las cuales están necesitadas de actualización y remodelación 44 de ellas, las etapas para desarrollar las actividades son:

Etapas 1: 12 habitaciones en la zona sur del Hotel (6 en el primer piso, 6 en el segundo piso).

Etapa 2: Remodelan 14 habitaciones en la zona central del Hotel (7 del primer piso y 7 del segundo piso).

Etapa 3: Remodelación de las últimas 18 habitaciones.

- **Proyecto 2: Actualización de la infraestructura sanitaria en las zonas comunes del Hotel**

Se deben actualizar las baterías de baños existentes, adicionando las adecuaciones requeridas para discapacitados.

- **Proyecto 3: Remodelación del bar y su zona**

Se debe efectuar la remodelación del bar principal del Hotel con el acondicionamiento de sonido y de cocina para comidas rápidas.

- **Proyecto 4: Remodelación de cocina y comedor principal del Hotel.**

Se debe remodelar la cocina y el comedor principal garantizando cumplimiento de normas de inocuidad y el confort para los clientes.

- **Proyecto 5: Acondicionar la entrada del Hotel.**

Para cumplir con la necesidad de facilitar la entrada al Hotel y garantizar la seguridad de quienes transitan desde el exterior al parqueadero y viceversa.

Acciones estratégicas:

- Se deben acometer los estudios de factibilidad y presupuesto económico.
- Invitar firmas especializadas en arquitectura e ingeniería, para proponer los alcances de obra y de ser necesario los diseños ajustados a las necesidades.

- Efectuar los cronogramas para cada uno de los proyectos a emprender.
- Garantizar los permisos de obra y demás relacionados necesarios para efectuar los trabajos.
- Realizar los estudios de suelos, sismo resistencia y demás relacionados.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2: ACTUALIZACIÓN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Se proponen los siguientes proyectos para el cumplimiento del lineamiento estratégico.

- **Proyecto 1: Actualización de infraestructura de redes y comunicación**
- **Proyecto 2: Incursión en software y hardware más robustos de Hotelería**

Los proyectos permitirán el desarrollo de procesos, el manejo estadístico de los datos y la información.

Acciones estratégicas:

- Se deben acometer los estudios de factibilidad y presupuesto económico.
- Realizar estudio en el mercado de las opciones y compatibilidad de las plataformas tecnológicas.
- Capacitación del personal en el uso de las nuevas tecnologías, una vez se implementen.
- Realizar un proceso de sensibilización y concientización respecto de las TICS

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: REESTRUCTURACIÓN

Se proponen los siguientes proyectos para el cumplimiento del lineamiento estratégico.

- **Proyecto 1: Revisión y adecuación óptima de la planta de personal**

Para establecer la suficiencia y las necesidades de nuevas contrataciones o cambios de personal actual.

- **Proyecto 2: Desarrollo de las mejores competencias del personal**

Revisando las competencias actuales y las necesidades de capacitación por área del Hotel y funcionario asignado.

- **Proyecto 3: Definición de las estrategias de outsourcing**

Para el servicio de seguridad física; jardinería; servicios de tecnología; asesoría legal; capacitación del personal, calidad, revisoría Fiscal y Contabilidad.

- **Proyecto 4: Desarrollo del portafolio de Servicios.**

El hotel debe buscar estar a la vanguardia en la prestación de servicios de Hoteleros.

- **Proyecto 5: Desarrollo de la Marca.**

Se debe usar el buen nombre y el posicionamiento que el Hotel ha ganado durante los 50 años que lleva en el mercado de la mejor manera para incrementar el reconocimiento de la marca.

Acciones Estratégicas:

- Se deben acometer los estudios de factibilidad y presupuesto económico.
- Levantamiento de los procesos, procedimientos, de acuerdo con los estudios que realice la consultoría de calidad, estudio de cargas. Para maximizar el rendimiento.

- Aquellos procesos en los cuales el Hotel se desempeñe de manera improductiva o muy costosa deberán ser entregados a terceros especializados outsourcing.
- Analizar qué productos o servicios debe implementar el Hotel para la satisfacción de sus clientes y estar a la vanguardia del mercado.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4: DESARROLLO ZONA OCCIDENTAL DEL HOTEL

Se proponen los siguientes proyectos para el cumplimiento del lineamiento estratégico.

- **Proyecto 1: Centro de convenciones para 500 personas**

Para facilitar las nuevas fuentes de ingresos del Hotel se hace necesario invertir en desarrollar la infraestructura nueva aprovechando los espacios subutilizados.

Ubicados en la zona de la actual discoteca y antiguo autoservicio del Hotel aprovechando parte de las construcciones.

- **Proyecto 1: Oferta de locales comerciales**

Desarrollar locales con vocación comercial de cara a la carrera 1ª

- **Proyecto 2: Nueva zona de parqueo**

El nuevo desarrollo trae consigo la necesidad de nuevas zonas de parqueadero a fin de dar comodidad a los visitantes y facilitar su seguridad.

Acciones Estratégicas:

- Se deben acometer los estudios de factibilidad y presupuesto económico.
- Invitar firmas especializadas en arquitectura e ingeniería, para proponer los alcances de obra y de ser necesario los diseños ajustados a las necesidades.
- Efectuar los cronogramas para cada uno de los proyectos a emprender.
- Garantizar los permisos de obra y demás relacionados necesarios para efectuar los trabajos.
- Realizar los estudios de suelos, sismo resistencia y demás relacionados.

16. CONCLUSIONES

El presente proyecto tuvo el propósito de desarrollar unos objetivos que sean concretado a lo largo de la investigación para formular el Plan Prospectivo Estratégico del Hotel de Turismo Guadalajara, teniendo en cuenta escenarios de futuro (2015-2020), facilitando a la organización el logro sus objetivos, en el cual se materializaron los programas, proyectos y acciones estrategias planteados.

Se consiguió Diagnosticar el entorno mediante el análisis del macro ambiente, con el fin de identificar oportunidades y amenazas determinantes en el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga.

Se Realizó el análisis interno de funciones y procesos con el fin de determinar fortalezas y debilidades en el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, este abordó el proceso administrativo, la cultura organizacional, la gestión contable, financiera y comercial, los productos y suministros, la investigación, desarrollo, sistemas de información y recursos humanos; cumpliendo con el objetivo propuesto.

Se analizó el sector turístico identificando los factores claves que inciden en el desempeño del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga, mediante la matriz IGO.

Se realizó un estudio de referencia que permita establecer hacia donde se mueve el sector y en donde se ubica el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga. El estudio de Benchmarking se centró en los Hoteles Dann Monasterio de Popayán, Estación de Buenaventura, Cuéllar's de San Juan de Pasto y Cosmos Xpress de Cali; permitiendo identificar y evaluar los factores claves de éxito en cada uno de los estudiados, para con el resultante hacer recomendaciones al Hotel de Turismo Guadalajara.

Se diseñaron los posibles escenarios en los que se encontraría el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga para los próximos 6 años, mediante método de escenarios, estableciendo en ellos; el escenario Optimista, el tendencial, el pesimista y el contrastado, en dimensiones claves; permitiendo al conjugar éstos, establecer el escenario más probable y el escenario apuesta.

Se diseñó el escenario apuesta el cual se adaptó a las expectativas del Hotel de Turismo Guadalajara de Buga para los próximos 6 años, mediante el método de escenarios.

17. RECOMENDACIONES

Es aconsejable que el Hotel de Turismo Guadalajara realice los análisis financieros, de factibilidad, de diseño, arquitectónicos y de procesos, necesarios para la puesta en marcha de los programas y proyectos descritos en este Plan Prospectivo Estratégico y para definir la secuencia de desarrollo y la realización de estos.

Se hace necesario el compromiso por parte de la Junta Directiva, la Gerencia y la Administración en General, para realizar seguimiento y verificación continua de los proyectos que hacen parte del Plan Prospectivo Estratégico hasta el año 2020, con el fin, que durante el proceso de evolución, se retroalimenten, se sigan las acciones, se apliquen los correctivos necesarios; hasta conseguir el logro de los programas.

Incluir en el presupuesto anual las actividades de gastos, estudios e inversión necesarios para implementar las iniciativas de inmediato, mediano y largo plazo; según las consideraciones del Plan Prospectivo Estratégico 2014 – 2020.

Los valores considerados deben contar con la misma importancia que las demás actividades que regularmente realiza el Hotel.

Se debe garantizar que el edificio conserve su valor como patrimonio arquitectónico.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Hotel Guadalajara. (2013). *Libro de accionistas del hotel Guadalajara*. Buga.
- Alcaldía de Guadalajara de Buga - Valle. (2013). *Sitio oficial de Guadalajara de Buga en Valle, Colombia*. Obtenido de http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldía municipal de Guadalajara de Buga. (2012). *Anuario de Guadalajara de Buga 2012*. Guadalajara de Buga: Secretaria de Planeación Municipal.
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO. (2013). *Informe Mensual Indicadores Hoteleros*. Bogotá.
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO. (11 de 08 de 2014). *Hoteles Afiliados*. Obtenido de <http://www.cotelco.org/hoteles/>
- Banco de la Republica. (2013). *Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria*. Bogotá.
- Benavidez, G. (18 de 07 de 2013). Política turística en Colombia: de omisión más que de acción. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/politica-turistica-colombia>
- Betancourt G., B. (2004). *Papeles de Trabajo Papeles planos Estrategias*. USACA: Curso Virtual.
- Betancourt G., B. (2010). *Proyecto de investigación: región socialmente responsable en el norte del Cauca 2010 –2020*. Cali: Universidad Del Valle.
- Betancourt G., B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.
- Boletín de divulgación de la Academia de historia Leonardo Tascón. (2005). 1(7), 41.
- CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA CCI. (2008). *Soluciones viables para la infraestructura del Valle del Cauca*. SANTIAGO DE CALI.
- Camara de Comercio de Buga. (2013). *Guía del Inversionista 2013*. Guadalajara de Buga.
- Camara de Comercio de Cali. (2014). *Gerencia de desarrollo y competitividad*. Cali.
- Cifuentes Ramírez, J. (2 de 8 de 2014). *Biblioteca Virtual Luis Angel Arango*. Bogotá: Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República.
- Concejo Municipal de Guadalajara de Buga. (29 de 06 de 2012). Plan de desarrollo de Guadalajara de Buga para el período 2012 – 2015 “Buga para vivir mejor”. *Acuerdo No 0 13 de 2012*. Guadalajara de Buga.
- Concello de Carballo. (2006). *Análisis de la situación actual y prospectiva del Sector Turístico en Carballo y su área de influencia*. Galicia: Fondo social Europeo.

- Conde Pérez, E. (2007). El producto hotelero: Visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. *Gestión turística (Valdivia)*, no.8, 75-84.
- Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. (2007). *Caudales específicos para las cuencas en el departamento del valle del cauca*. Cali: CVC.
- COTELCO. (2011). *Asociación Hotelera y Turística de Colombia*. Obtenido de <http://cotelconortedesantander.com/noticia.php?id=20>
- DANE. (2005). *El Censo 2005 dejar ver una nueva realidad demográfica*. Bogota.
- DANE. (2008). *Análisis de la estructura y composición de las principales variables demográficas y socioeconómicas del Censo 2005*. Bogotá.
- DANE. (2013). *Muestra mensual de Hoteles*. Bogota.
- DANE. (2013). *Principales indicadores del mercado laboral departamento*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2006). *Importancia estratégica del sistema doble calzada corredor vial Buga - Buenaventura*. Bogotá: Ministerio de Transporte - INVIAS.
- DNP, D. N. (2014). *2019 Visión Colombia II Centenario*. Bogotá.
- El tiempo. (07 de 08 de 2013). Buga será ahora un patrimonio para conservar. *El tiempo*.
- Escritura Pública N° 2068 de constitución (Notaria Primera del Circulo de Buga 1945).
- FEDESARROLLO. (09 de 2010). Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería. Bogotá.
- Fundación OPTI. (2005). 6.3.6. Estudio de Prospectiva del Sector Turismo Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas. Madrid.
- Garcia Rosa, A. (22 de Agosto de 2013). La época de oro de la industria hotelera. (M. D. Sandoval, Entrevistador) Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/epoca-de-oro-de-industria-hotelera-articulo-441614>
- Gerry, J. (2010). Direcciones del desarrollo y estrategia a nivel corporativo.
- Gerry, J. (2010). *Fundamentos de estrategia 7ª ED*. PRENTICE-HALL.
- Gobernación del Valle del Cauca. (17 de 08 de 2011). Decreto 0644 del 17 agosto de 2011. Cali, Valle del Cauca.
- Gobernación del Valle del Cauca. (05 de 09 de 2014). *Se instaló Consejo Consultor de la Industria Turística para el Valle*. Obtenido de Gobernación del Valle del Cauca: http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/se_instalo_consejo_consultor_de_la_industria_turistica_para_el_valle_pub
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. *Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté, Cuaderno nº 5, 2*.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris: Prospektiker -Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia-.

- Godet, M., & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO*.
- Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hotel de Turismo Guadalajara. (2014). *Informes Financieros* . Buga: Departamento de Contabilidad.
- Hotel de Turismo Guadalajara. (2014). Planeación Estratégica.
- Invest Pacific. (10 de 06 de 2014). *Un Valle con moderna infraestructura* . Obtenido de <http://www.investpacific.org/node/1351>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Lanquar, R. (2011). *Marketing Turístico*. Ariel.
- Legis Colombia. (2013). *Régimen Contable Colombiano*. Bogotá: Legis Editores S. A. .
- Ley 788 de 2002 (El Congreso de Colombia 2002).
- Medina, J. L. (2007). *Modelo de prospectiva y Vigilancia Tecnológica para la respuesta institucional de formación*. . Colciencias, SENA, Universidad del Valle.
- Medina, J., & Ortégón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*.
- Melo, J. O. (Febrero de 2014). *Historia de la población y ocupación del territorio colombiano*. Obtenido de Colombia es un tema: <http://www.jorgeorlandomelo.com/histpobla.htm>
- Mesa, C. (10 de Junio de 2013). *El turismo, nuevo sector estratégico*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_turismo_nuevo_sector_estrategico/el_turismo_nuevo_sector_estrategico.asp
- MinCIT. (2014). *Informe de Industria y comercio*. Bogota: Oficina de Estudios Económicos.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2009). *Plan Indicativo de Formación en Turismo*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo . (2012). *Fondo de promoción turística de Colombia*. Tourism Consulting .
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo . (2014). *Informe de Turismo Marzo 2014*. Bogota: Oficina de Estudios Economicos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Política de turismo de Naturaleza*. Bogotá: Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo del Viceministerio de Turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Encuesta de gasto en turismo interno (EGIT) 2012- 2013*. Bogotá.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (10 de 05 de 2014). *Parque Temático Religioso de Buga entra a estudio de factibilidad*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=9707>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Perfil económico: Departamento del Valle del Cauca*. Cali: Oficina de Estudios Económicos.
- Ministerio de Cultura. (1997). Ley 397 de 1997. *Artículo 4º*.
- Ministerio de Educación. (02 de 24 de 2015). *Sistema de Información del Observatorio Laboral*. Obtenido de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344798.html>
- Ministerio de Educacion Nacional Republica de Colombia. (02 de 09 de 2014). *Programas de instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano*. Obtenido de <http://siet.mineducacion.gov.co/consultasiet/programa/buscar.jsp?control=0.1367963356961942#marcador0>
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- Mojica, F. (2000). El dilema entre pronosticar y construir el futuro.
- Motta González, N. (2007). Las dinámicas Culturales y la Identidad Vallecaucana.
- Paradise Dream S.A. (2011). *Actualización estudio de viabilidad y estimaciones financieras prospectivas para un hotel en la ciudad de Bariloche, provincia Rio Negro, Argentina*. Bariloche: Howarth HTL.
- Patiño Ossa, G. (2007). *Fogón de negros: cocina y cultura en una región latinoamericana*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Pérez Castaño, M. (1990). *Guía práctica de planeación estratégica*. Cali: Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración.
- Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali. (2010). *Plan regional de competitividad de Valle del Cauca*. Cali: Comisión Regional de Competitividad .
- Porter, M. E. (1996). ¿Que es la estrategia? Harvard Business Review.
- Presidencia de la Republica. (10 de 06 de 2014). *Sistema Informativo de Gobierno*. Obtenido de Colombia tiene hoy mejores relaciones internacionales: http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801_03.aspx
- Procolombia, promoción de turismo, inversión y exportaciones. (2014). *Turismo religioso en Buga*. Bogotá.
- Proexport Colombia. (2010). *Turismo en Colombia, una oportunidad de inversión*. Bogotá: Ministerio de Comercio Industria y turismo.
- Proexport Colombia. (2012). *Tratado de libre comercio entre Colombia Y Estados Unidos* .
- Proexport Colombia. (2014). *Informe turismo extrajero en Colombia*. Bogotá: Direccion de información comercial.

- Proexport Colombia. (08 de 09 de 2014). *Inversión en el sector Infraestructura de Hotelería y Turismo en Colombia* . Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>
- Redacción El País. (07 de 21 de 2014). El Valle del Cauca continúa atrayendo inversión extranjera. *El País*.
- Redacción El País. (12 de 02 de 2014). Millonario apoyo para el Centro de Eventos Valle del Pacífico. *El País*.
- Redacción El País. (23 de 05 de 2014). Redacción El País. *El País*, pág. 1.
- Registro Nacional de Turismo . (12 de 06 de 2014). *Registro Nacional de Turismo* . Obtenido de <http://rntbuga.confecamaras.co/>
- Ronda Pupo, G. A., & Guerras Martin, L. A. (2012). Dynamics Of The Evolution Of The Strategy Concept 1962–2008:.. *Strategic Management Journal*, 27.
- Ruiz, D. C. (14 de 01 de 2013). En Sevilla, Valle, las fallas geológicas se tragan vías y casas. *El Pías*.
- Schwartz, P. (1995). La planificación estratégica por escenarios. (J. Medina Vásquez, Trad.) *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 21.
- Superintendencia de Sociedades. (12 de 09 de 2014). *El Sistema de Información y Reporte Empresarial*. Obtenido de <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/>
- TSE, E., & West, J. J. (1992). *Strategic management in the hospitality industry*. Van Nostran Reinhold : Estados Unidos.
- Universidad Nacional de Colombia. (11 de 06 de 2014). *Medio ambiente en Colombia*. Obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2000088/lecciones/seccion4/capitulo09/04_09_01.htm