

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CASA
TURISTICA HOTEL FAROLES DE MIRAFLORES DE LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI PARA EL PERIODO 2014-2017**

LUZ DARY ESCOBAR QUIÑONES

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

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CASA
TURISTICA HOTEL FAROLES DE MIRAFLORES DE LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI PARA EL PERIODO 2014-2017**

LUZ DARY ESCOBAR QUIÑONES

Tesis de Maestría presentada para optar al título de Magister en Administración de
Empresas

Director de Tesis

BENJAMÍN BETANCOURT

Magister en Administración

Grupo de investigación previsión y pensamiento estratégico

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI 2014

NOTAS DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de investigación para grado fue aprobado por el director de la Maestría de Administración de la Universidad del Valle, por el director de trabajo de grado y por el jurado evaluador

Profesor Luis Aurelio Ordoñez

Director del proyecto

Benjamín Betancourth

Jurado1

Jurado 2

Cali, agosto de 2014

CONTENIDO

LISTA DE FIGURA	7
LISTA DE TABLAS.....	10
AGRADECIMIENTOS.....	13
RESUMEN	14
ABSTRACT.....	15
0.INTRODUCCION	16
1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	17
1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1 Antecedentes del problema	17
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	18
1.3 JUSTIFICACION.....	18
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.4.1 Objetivo general.....	18
1.4.2 Objetivo específicos.....	19
1.5 ENFOQUE METODOLOGICO.....	19
1.5.1 tipo de investigación.....	19
1.6 MARCO TEORICO.....	21
1.6.1 Planeación estratégica.....	21
1.6.1.1 Evolución de la planeación estratégica.....	21
1.6.1.2 el proceso de planeación estratégica.....	24
1.6.1.3 Análisis del entorno.....	28
1.6.1.4 Enfoque de la empresa basada en los recursos.....	31
1.6.1.5 Análisis de las funciones y gestiones	32
2. HISTORIA HOTEL CASA TURISTICA FAROLES DE MIRAFLORES.....	42

3. ANALISIS DEL ENTORNO.....	43
3.1 ENTORNO ECONOMICO	43
3.2 ENTORNO POLITICO LEGAL	54
3.3 ENTORNO DEMOGRAFICO.....	61
3.4 ENTORNO SOCIAL	69
3.5 ENTORNO CULTURAL.....	73
3.6 ENTORNO TECNOLOGICO.....	77
3.7 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL.....	81
3.8 MATRIZ INTEGRADA DELMACROAMBIENTE.....	85
4. ANALISIS DEL SECTOR HOTELERO.....	91
4.1 DIAMANTE COMPETITIVO.....	91
4.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	114
5. BENCHMARKING.....	124
6. ANALISIS INTERNO.....	139
6.1 PLANEACION.....	139
6.2 ORGANIZACIÓN.....	139
6.3 DIRECCION.....	155
6.4 CONTROL.....	156
6.5 CADENA DE VALOR EL HOTEL BOUTIQUE CASA TURISTICA FAROLES.....	168
7. MATRIZ DOFA.....	170
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	172
8.1 VISION.....	172
8.2 MISION.....	172
8.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	173
8.4 ESTRATEGIA OCEANO AZUL.....	173
8.5 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	186
8.6 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	191
9. PLAN DE ACCION DE SERVICIO AL CLIENTE	196

9.1 SITUACION DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	195
9.2 OBJETIVOS DEL MEJORAMIENTO.....	198
9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....	198
9.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	200
9.5 POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	215
9.6 ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	205
9.7 INDICADORES DE GESTION DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE.....	207
10.CONCLUSIONES YRECOMENDACIONES.....	208
11.BIBLIOGRAFIA.....	210

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Como las compañías definen su misión.....	25
Figura 2 Recursos, capacidades, estrategias y ventajas competitivas.....	31
Figura 3 Etapas en la cadena de valor vertical.....	33
Figura 4 Marcos para un servicio extraordinario.....	38
Figura 5 Crecimiento del PIB.....	43
Figura 6 Cambio en el ranking por reformas para facilitar los negocios	44
Figura 7 Evolución de la economía Colombiana 2001-2011	45
Figura 8 Participación de las grandes ramas de actividad económica en el Valle Del cauca año 2010.....	46
Figura 9 Colombia es el segundo país mas atractivo para invertir en Latinoamérica.....	48
Figura 10 Colombia alcanza los flujos de inversión extranjera directa mas altos De la historia	49
Figura 11 Índice de protección al inversionista minoritario 2011.....	49
Figura 12 Primeros en emprendimiento.....	52
Figura 13 segundos en satisfacción al cliente.....	52
Figura 14 Turismo receptor por motivo visita 2011.....	67
Figura 15 Turismo receptor por medio de transporte 2011.....	68
Figura 16 Colombia mas atractivo para los turistas.....	69
Figura 17 Seis características de los nuevos turistas.....	75
Figura 18 Diamante competitivo.....	92
Figura 19 Llegada de turistas internacionales	94
Figura 20 Llegada de los turistas internacionales subregiones.....	94
Figura 21 Llegada de los turistas internacionales	95
Figura 22 Turismo receptor por motivo de visita 2012.....	96
Figura 23 Turismo receptor por medio de transporte 2012.....	97

Figura 24 Índice de competitividad turística	98
Figura 25 Reporte de la competitividad de viaje y turismo FME 2013.....	100
Figura 26 Índice de competitividad de viajes y turismo.....	101
Figura 27 Evolución de la posición de Colombia Índice de competitividad de viaje y Turismo.....	102
Figura 28 PIB hotelería y restaurantes 2007-2012.....	104
Figura 29 Variación semestral, comercio, restaurantes y hoteles enero-junio 2013.....	105
Figura 30 Población ocupada, comercio, hoteles y restaurantes variación anual en ramas de actividad económica Año 2012-2013.....	106
Figura 31 población ocupada, comercio, hoteles y restaurantes variación anual Año 2012-2013.....	107
Figura 32 Participación de ingresos según tipo de ingresos total nacional 2012.	108
Figura 33 participación por motivo viaje de huéspedes totales según motivo total Nacional noviembre 2012.....	109
Figura 34 Ocupación hotelera por regiones 2012-2013.....	113
Figura 35 Las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter.....	115
Figura 36 Casa Azul Boutique.....	125
Figura 37 San Antonio Hotel Boutique.....	126
Figura 38 Jardín Azul Casa Hotel.....	127
Figura 39 Radar Casa Turística Faroles de Miraflores.....	131
Figura 40 Radar Casa Azul Boutique.....	131
Figura 41 Radar San Antonio Hotel Boutique.....	132
Figura 42 Radar Jardín Azul Boutique.....	133
Figura 43 Comparación radares de valor sopesado.....	137
Figura 44 Organigrama actual Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores.....	141
Figura 45 Habitación clásica.....	142
Figura 46 Habitación Superior.....	143

Figura 47 Terraza.....	143
Figura 48 patio central.....	144
Figura 49 Cadena de turismo.....	164
Figura 50 Cadena del sector turístico.....	165
Figura 51 Cadena del valor propuesto para el Hotel Boutique Casa Turística Faroles.....	165
Figura 52 Cuadro estratégico de la industria hotelera.....	179
Figura 53 Cuadro estratégico de el Hotel Boutique Casa Turística Faroles.....	186
Figura 54 Organigrama propuesto Hotel Boutique Casa Turística Faroles.....	209

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estrategias de nivel de los negocios de Porter	34
Tabla 2 Histórico de las leyes del servicio turístico en Colombia.....	45
Tabla 3 Variable del entorno político legal.....	49
Tabla 4 Macro regiones del turismo según la OMT.....	50
Tabla 5 Turismo internacional por subregiones	53
Tabla 6 Variables del entorno demográfico.....	58
Tabla 7 Variables del entorno económico.....	71
Tabla 8 Variables del entorno social.....	74
Tabla 9 Variables del entorno cultural.....	80
Tabla 10 Apreciación de la tecnología aplicada al sector del turismo.....	80
Tabla 11 Variables del entorno medioambiental.....	87
Tabla 12 Matriz integrad del macro ambiente.....	87
Tabla 13 Posición obtenida por Colombia- escalafón general IGVT subíndice y Pilares de competitividad 2013.....	100
Tabla 14 Composición del PIB por ramas de actividad.....	104
Tabla 15 Variable de principales capitales y departamentos en San Andres y Santa Catalina.....	111
Tabla 16 las cinco fuerzas competitivas. Análisis estructural del mercado de hoteles En la ciudad de Santiago de Cali.....	123
Tabla 17 Radar de valor organización de Casa Turística Faroles de Miraflores.....	131
Tabla 18 Radar de Valor de la organización Casa Azul Boutique.....	132
Tabla 19 Radar de valor de la organización San Antonio Hotel Boutique.....	133
Tabla 20 Radar de valor de la organización Jardín Azul Boutique.....	134
Tabla 21 Comparación de radares de valor sopesado.....	136
Tabla 22 Balance General de International Logistic SAS.....	158
Tabla 23 Estado de Resultados International Logistic S.A.S.....	159

Tabla 24 Indicadores económicos Hotel Boutique Casa turística Faroles 2013.	161
Tabla 25 Actividades en cada eslabón de la cadena de turismo.....	166
Tabla 26 Análisis Interno Hotel Boutique Casa turística Faroles.....	170
Tabla 27 Matriz DOFA.....	171
Tabla 28 Esquema de las cuatro acciones: Efecto reducir variables.....	181
Tabla 29 Esquema de las cuatro acciones: Efecto crear Variables	181
Tabla 30 Esquema de las cuatro acciones: Efecto Incrementar Variables.....	183
Tabla 31 Esquema de las cuatro acciones: Efecto de eliminar variables	184
Tabla 32 Cuadro estratégico de la industria turística	185
Tabla 33 Encuesta Transaccional	188
Tabla 34 Encuesta incognito.....	189
Tabla 35 Encuesta de mercado total	190
Tabla 36 Informe de los empleados	190
Tabla 37 Factores de posicionamiento	192
Tabla 38 situación actual de servicio al servicio al cliente.....	195
Tabla 39 Actividades por objetivos	197
Tabla 40 Cronograma de actividades por cada objetivo.....	199
Tabla 41 indicadores de gestión de seguimiento al servicio al cliente	206

DEDICATORIA

Dedicada Dios como la fuente inagotable de la creación, de la cual he tomado mi conocimiento, mi comprensión, mi inspiración y mi entrega, en los momentos más difíciles ha estado siempre allí conmigo con un buen amigo, no ha dejado de estar allí, gracias a el mi vida, mis estudios, mi trabajo y todo lo dios me ha regalado, dios ha sido la luz en el camino que ha guiado cada uno de mis pasos y que cuando no veía me mostraba el camino y la forma de cómo salir y como seguir adelante, mis agradecimientos profundos y mi amor por siempre por todo que sin él no hubiera si posible todo lo que en mi vida he logrado.

Dedicada a mis padres Hugo Escobar y Hermelinda Quiñones que con su amor y sacrificios hicieron lo que soy hoy en día, por la educación que me dieron, por creer siempre en mí, por apoyarme, por estar incondicionalmente conmigo siempre en las situaciones buenas y en las no tan buenas, porque estaban siempre allí dándome ánimo, porque fueron mi apoyo en los momentos que más lo necesitaba,, le doy a la vida la gracias tener los padres que tengo y que puedan disfrutar conmigo mis éxitos

Dedicada a mis hermanos Adriana y Beatriz Escobar y mi Hermano Jair Quiñones por ser mi familia que es el gran tesoro que me ha dado la vida.

Fernando Alvarez Hincapié por ser el amor de mi vida, hoy mañana y siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Fernando Álvarez Hincapié, por el apoyo, por escuchar y los consejos que han sido muy valiosos, ha estado muy cerca y en la concepción y hoy resultado de esta tesis.

A Don Alonso Domínguez y A Carmencita Duque, mis agradecimientos de corazón por ayudarme, aconsejarme, guiarme con su experiencia y a Don Alonso por enseñarme y aprender de sus amplios conocimientos en Hotelería que sirvieron de mucho para orientar la investigación, somos compañeros en este camino en la vida.

A Don Albert Ortiz y María del Pilar Marín por permitir que su empresa fuera objeto de estudio del cual sale como resultado final este proyecto.

A Victoria Bolaños por su oportunos consejos en el área de administración que sirvieron de mucho en la construcción final del documento.

Al profesor Benjamín Betancourth por sus asesorías, por su guía para del desarrollo del proyecto que fueron valiosa para obtener el documento final

RESUMEN

Las tendencias del turismo y la preocupación por los efectos medio ambientales que la actividad turística causa sobre el entorno, vislumbra el cambio de tendencia en dirección al cuidado del medio ambiente, es así como existe una insuficiencia en la oferta turística de hoteles respetuosos con el medio ambiente y es aquí donde se presenta la gran oportunidad de funcionamiento y de la generación de un direccionamiento estratégico de la unidad productiva el Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores, esta propuesta incorporara, elementos diferenciadores como el uso eficaz de la energía y el agua, la utilización de materiales y alimentos respetuosos con la naturaleza y turista, características de un servicio diferenciador que permitirá generar una perspectiva integradora y auto sostenible creando una ventaja competitiva en un mercado poco desarrollado que tendría un gran potencial de crecimiento en la economía local. En este proyecto se realizó una formulación de direccionamiento estratégico de el Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores a partir del análisis del entorno, con este análisis determinamos la oportunidades y Amenazas, así mismo un análisis interno que permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, con esto se realizó un análisis DOFA y finalmente con este análisis formular el direccionamiento estratégico con la visión, misión, objetivos estratégicos y la formulación de las estrategias, así como el plan de acción de servicio al cliente que tiene sus respectivos indicadores de gestión.

Palabras claves: planeación estratégica, Turismo, Hoteles boutique

ABSTRACT

Tourism trends and concerns about the environmental effects of tourism on the environment cause, sees the changing trend towards the care of the environment, and there is a shortage in tourism in environmentally friendly hotels environment and this is where the great opportunity presents operating and generating a strategic direction of the production unit the Tourist Hotel Boutique Casa Faroles Miraflores, this proposal incorporated, differentiators as the effective use of energy and water, the use of materials and food friendly with nature and tourist characteristics a service differentiator to generate an integrative perspective and creating a self sustainable competitive advantage in an underdeveloped market that have a high growth potential in the local economy. In this project a formulation of strategic direction of the Boutique Hotel Casa Faroles Miraflores Tourist Lantern from the environmental analysis, this analysis was conducted determine the opportunities and threats, also an internal analysis to determine the strengths and weaknesses of the company with this a SWOT analysis was performed and finally with this analysis to formulate the strategic direction with the vision, mission, strategic objectives and the formulation of strategies and action plan customer service that has its respective indicators.

Keywords: strategic planning, Tourism, Boutique Hotels

0. INTRODUCCIÓN

La aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación, La dirección de las empresas turísticas necesita aplicar una metodología estratégica que le ayuda a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. Se ha emprendido la búsqueda, de colocar la dimensión ambiental en armonía con el del desarrollo económico, que plantea hacer compatible la satisfacción de las necesidades económicas y aspiraciones sociales del mundo hoy con el mantenimiento de equilibrios con el medio ambiente que son indispensables para el propio desarrollo, actual y futuro. El presente estudio permite diagnosticar y evaluar el actual direccionamiento estratégico de la empresa Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores que permite hacer una propuesta de una estrategia a mediano plazo teniendo en cuenta el cambio del entorno, que afectan la toma de decisiones, la productividad y la competencia de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se tiene que el capítulo I está dedicado a la metodología de investigación donde esta descrito como se plantea el problema de investigación además diseñar el direccionamiento estratégico para el Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores, aquí también está presente el marco teórico en la construcción del estado del arte para el abordaje del tema, en el segundo capítulo tenemos la identificación y la historia del Hotel boutique Casa Turística Faroles, en el tercer capítulo tenemos el análisis del entorno que nos permite identificar la oportunidades y amenazas que nos plantea el entorno, en el cuarto capítulo tenemos el análisis del sector hotelería, en el capítulo 5 se desarrollara el Benchmarking que se hace una comparación del hotel frente a su competencia, el capítulo 6 permite hacer una análisis interno del Hotel boutique que permite identificar sus debilidades y fortalezas, en el séptimo se plantea la matriz dota, en el capítulo 8 plantea el direccionamiento estratégico de Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores, con el capítulo 9 menciona el plan de acción y el seguimiento y control del mismo, en el capítulo 10 tenemos las conclusiones y recomendaciones que se le hacen a toda la investigación.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICION DE PROBLEMA

Para el presente trabajo se toma como referente el área de conocimiento de Direccionamiento Estratégico en el sector Hotelero en la ciudad de Santiago de Cali.

Plan de Direccionamiento Estratégico de la Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores de la ciudad de Santiago de Cali.

1.1.1. Antecedentes del problema

La Empresa International Logistic tiene dos unidades productivas en funcionamiento la primera de ellas es la de servicios de asesoría con un nicho de mercado en las Universidades nacionales e internacionales ya posicionada en el mercado y con un amplia experiencia de años por parte de su propietarios, y la otra recién conformada y en funcionamiento en El Hotel Boutique Casa Turística Faroles, con una clasificación específica de hoteles boutique donde esta hace referencia a los hoteles pequeños con un estilo determinado, tamaño físico, servicio personalizado, esta unidad productiva tiene una gran fusión entre un hotel tradicional con un hotel boutique Verde, tiene incorporados las buenas prácticas medioambientales así como el servicio excelente que prestan a sus huéspedes está concebida con un respeto y armonía con el medio ambiente, es un hotel innovador que satisface a viajeros corporativos de un alto nivel socioeconómico que disfrutan del buen gusto, el lujo y un ambiente único queda ubicada en el barrio Miraflores en la ciudad de Cali.

El panorama hoy en día en las empresas hoteleras es sobrevivir en un ambiente cambiante cada vez más competitivo y dinámico que requiere de una administración efectiva de un conocimiento profundo en varias áreas que permita enfrentar los problemas, la competencia y los retos que plantea la globalización. Actualmente la tendencia en la creación de hoteles boutique es mayor ya que estos se han consolidado como un tipo de hotel muy concreto, esto hace que marcar las diferencias y las ventajas sea difícil frente a la competencia.

Los modelos de estratégico han llegado hacer un tema global, se debe plantear una planeación estratégica para el Hotel Boutique Casa Turística? Se tiene claro la misión y visión y los objetivos del hotel Boutique, ¿Cómo se manejan las

estrategias para el hotel boutique? ¿Se tiene claras las debilidades y amenazas que puedan afectar el desempeño del hotel boutique? ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que presenta el entorno para el hotel boutique?

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo determinar el direccionamiento estratégico para la casa Turística Hotel Faroles de Miraflores para el periodo 2014-2017 en la ciudad de Santiago de Cali?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto pretende ofrecer un aporte a la Empresa Internacional Logístic y especialmente a la unidad productiva recientemente conformada para el desarrollo de su planeación estratégica que sirva para su crecimiento y aplicación de sus estrategias, ya que la empresa se encuentra en un proceso de posicionamiento de en sector de servicios en la ciudad de Santiago de Cali

El aporte intelectual del trabajo es la aplicación de los conocimientos que sirven como guía para la empresa y aumento de sus ingresos en el servicio integral como un hotel verde para la ciudad, con el desarrollo de la tesis se propondrá implementar un plan de direccionamiento estratégico que pueda dar respuesta al problema que inicialmente se ha planteado

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Formular un plan de direccionamiento estratégico para la Casa turística Hotel Faroles de Miraflores que permita un posicionamiento de la empresa estimulando la demanda de servicio

1.4.2 Objetivo Específicos

Realizar el análisis estratégico incluyendo los siguientes aspectos:

- Elaborar la historia del Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores
- Analizar en entorno de la organización para la identificación de las amenazas y las oportunidades del Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores
- Realizar un análisis del sector del Hotelería para conocer el perfil competitivo
- Realizar un análisis por comparación (Benchmarking)

- Realizar un análisis interno para la identificación de las fortalezas y amenazas del Hotel Boutique Hotel Faroles de Miraflores
- Realización de análisis DOFA
- Formular el direccionamiento estratégico misión, visión y valores, los objetivos estratégicos
- Formular plan de acción para el año 2014-2017 con indicadores de gestión

De acuerdo a las características, naturaleza y los objetivos planteados, la presente investigación se orienta hacia el diseño de Direccionamiento estratégico del Hotel Los Faroles de Miraflores para los años 2014-2017 La investigación se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible

El presente proyecto se apoyara en la información primaria del Hotel Faroles de Miraflores y de las secundaria del sector turístico de donde se obtendrán de manera directa del sitio donde ocurren los acontecimientos y de acuerdo al estudio que se hagan sobre el entorno interno y externo y será el análisis de la propuesta de las estrategias de posicionamiento. Esta investigación es descriptiva, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, que la define como aquella que analiza las diferentes dimensiones del fenómeno y sus propiedades en forma independiente, midiendo y describiendo los aspectos o componentes de la realidad en los términos deseados.

1.5. ENFOQUE METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de investigación

Conforme los objetivos planteados se describen la metodología de investigación que se emplea y aplica en el presente trabajo (análisis y síntesis). Se procede al análisis organizado de los distintos elementos que componen los modelos estratégicos existentes planteados en el marco teórico, se evalúa para ello las necesidades y requerimientos actuales de la unidad estratégica Hotel Faroles de Miraflores, Asimismo partiendo de la interrelación establecida entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identifican, esto me permite plantear la estrategias de posicionamiento.

Fuente de información primaria

Una fuente de información primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes de investigación primarias están escritas durante el tiempo en que se está estudiando o por la persona que directamente está envuelta en el evento

- Dueños de la empresa International Logistic Dr Albert Ortiz y Dra María del Pilar Marín donde la unidad productiva de investigación es El hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores
- Información directa de la Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores
- Gerente especializado del hotel Doctor Alonso en Administración Hotelera un amplio recorrido en la dirección de Hotel a nivel nacional e internacional.
- Asistente

Fuentes de información secundaria

Los datos de la información secundaria se obtendrán de diversas fuentes entre la información interna de la empresa, datos de la conformación de Organización Mundial de Turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Viceministerio de Turismo, Normatividad, Estadísticas, Ministerio de Ambiente y Vivienda y Desarrollo Territorial, libros de planeación estratégica, administración de hoteles, bases de datos del sector revistas especializadas en el sector de Industria y Turismo. Con esta información obtenida de esta fuentes se desarrolla una marco teórico tendiente a conocer las tendencias en los que respecta al turismo y en los distintos planteamientos de turismo.

Diseño de la investigación

De acuerdo con la metodología de la clasificación que se utilizara para el diseño es una investigación no experimental descriptiva Como señala Kerlinger. “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad”. Y a su vez los estudios descriptivos “ miden o evalúan aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente, los conceptos o variables a los que se refieren¹ . La investigación se realiza una observación sobre el fenómeno de estudio del Direccionamiento Estratégico de Casa Turística de Hotel Faroles de Miraflores perteneciente a la empresa International Logistic

1.6 MARCO TEORICO

1.6.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un tema imprescindible para las organizaciones que desean destacarse en el mundo de los negocios, el desarrollo del concepto ha ido

¹ KERLINGER, F.N. Enfoque conceptual de la Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodologías. Nueva Editorial Interamericana, México, 1979 pags. 60,61,116.

evolucionando dando respuestas al nuevo pensamiento administrativo para ser aplicado en las nuevas necesidades de las organizaciones. Inicialmente se comienza con el concepto de direccionamiento estratégico y posteriormente se toma como planeación estratégica mencionando que ambos conceptos son iguales o similares.

1.6.1.1. Evolución de la planeación estratégica

Desde los principio se menciona el concepto de estrategia para ser desarrollado por a través de la historia misma de la humanidad se menciona la palabra estrategia como una raíz utilizada para las acciones de guerra, verbo griego *strategos*² “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”. Así también como es mencionado en el arte de la guerra siendo un texto clásico de la ciencia de la estrategia en los conflictos, Sun Tzu³ en el capítulo VIII (las nueve variables) versículo 9 dice: El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”

Baidaba⁴, en su texto árabe-hindú *Calila y Dimna* de la versión de Antonio Chalita Sfair (1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante. La primera es “analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y los prejuicios que le ha traído”. La segunda es “Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos o malos, explotar la buenas oportunidades en tanto pueda y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” ... la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme”

El gran aporte de pensamiento administrativo en la época medieval está a cargo de Nicolás de Maquiavelo en su libro *El príncipe*⁵ , “que originalmente estaba dirigido a los jefes de estado, puede ser de gran ayuda a las personas cuyas actividades requieran de la dirección, llamase esta jefes, directores, empresarios, supervisores,etc. Los cinco principales más administrativos que se encuentran en

² AMADOR, FATIMA. Planeación Estratégica pag.3 tomado el 6 junio

2013 <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>

³ OCAÑA, JOSE ANDRES, Pienso, luego mi empresa existe. editorial club universitario. San vicente 2006 p.17

⁴ BAIDABA, CALILA Y DIMNA. Versión del Árabe Antonio Chalita Stair. Editorial Panamericana. Santa Fe de Bogotá. 1995 pag.64

⁵ REYES, AGUSTIN, Administración Moderna pag 94 editorial Limusa 2004

la obra de Nicolás de Maquiavelo: Permanencia, centralización-descentralización, aprobación de las masas, cohesividad y la cualidades de líder”

El fenómeno de la revolución industrial⁶ “concepto que se aplica principalmente a los cambios que se produjeron en Inglaterra entre los años 1700 y 1785 con motivo de la invención y la utilización de la máquina de vapor, la fundición del acero y el transporte realizado mediante la locomotora. Los principales resultados administrativos fueron: la necesaria división del trabajo, el papel del administrador o dueño, la necesidad de establecer la disciplina en la fábrica y la fijación de un horario de trabajo”.

La planeación estratégica es un concepto que ha ido evolucionando a través de la historia misma del hombre, los cambios que a través de la historia han significado un cambio en su forma de pensar y de hacer las cosas, así como la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos e inesperados. Con la utilización de nuevo concepto del siglo XX donde los gerentes comiencen a utilizar la planeación estratégica como una forma de buscar planificar las acciones futuras para alcanzar lo deseado.

Alejandro Magno⁷, “la calidad de movimientos estratégicos concebidos por él y ejecutados por las tropas que dirigió el famoso capitán de la Antigüedad desde las Riberas de Asia Menor hasta los márgenes del Indo. Realizó la aspiración suprema de los griegos en su política exterior que consistió en subyugar a la Persia y preparó al mundo para la dominación romana. Unió dos civilizaciones, la de Oriente y Occidente y estableció un cambio fecundo de ideas entre ellas” Aníbal con ese ejemplo casi insuperable y brillante, digno de la mayor alabanza, concibiendo y ejecutando la idea estratégica de herir a Roma mortalmente, una Roma que fijaba toda su atención sobre un posible ataque cartaginés por la parte meridional de Italia. Aníbal pasando del Ebro a los Pirineos, dirigiéndose después al Ródano, remontando la cuenca de este caudaloso río, cruzando las elevadísimas cumbres de los Alpes y descendiendo luego a las fértiles llanuras del río Po para internarse en Italia y dar en suelo italiano terribles y afortunados golpes a la poderosísima y casi invencible República de Roma. Se ve con este ejemplo que los movimientos estratégicos deben tener siempre el objeto de llevar un ejército al punto o puntos donde menos sospecha el ejército enemigo que puede ser atacado. La estrategia de **Aníbal** destaca por su rapidez y la llevó a cabo o ejecutó a pesar de los obstáculos de todo género que tuvo que vencer y los romanos no sospecharon jamás que Aníbal se proponía ir a conquistar Italia tomando semejante rodeo, no adoptando las suficientes precauciones ni se

⁶ Ibid 97-98

⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/

preocuparon en reunir algunas tropas sobre Trebia y solo reunieron estas tropas después de haber sabido que Aníbal había atravesado los Alpes”

En los inicios de la planeación estratégica deben ser mencionados los trabajos de tres autores clásicos modernos de los años sesenta:

En 1962 Alfred D. Chandler⁸, En su obra "Strategy & Structure" (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. "Si la estructura no sigue a la estrategia -escribe-, el resultado final es la ineficiencia". Los diversos ambientes obligaran que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales⁹

En 1965 de Ansoff¹⁰ hace un análisis sobre el concepto de la estrategia “entorno la concepto de la estrategia se reflejó en un mayor enfoque en el proceso de la estrategia..Andrew (1965) “destaco los cambios en medio de un ambiente dan lugar a oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades de la organización son adaptadas para evitar las amenazas y tomar ventaja de las oportunidades. Estas evaluaciones fueron la bases para la formulación de la estrategia, un proceso analítico distinto de la implantación estratégica”.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer¹¹, en su libro Strategy Formulation: Analytical Concepts, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico, en las primera etapa de análisis es considerada el establecimiento de la metas y las formulación de estrategias, en la etapa de implementación se tiene en cuenta la ejecución y el control sobre la estrategia.

⁸ CHANDLER, ALFRED D, JR. Strategy and Structure: Chapter in the history of the American Industrial Enterprise p. 466

⁹ Economistas. Enciclopedia virtual tomado abril 07 de2013
<http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>

¹⁰ ARELLANO , DAVID, Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México, 2004 p.40

Martínez y Milla¹² señalan tres fases principales en la elaboración del plan estratégico: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia.

Inicialmente se comienza con el concepto de direccionamiento estratégico y posteriormente se toma como planeación estratégica mencionando que ambos conceptos son iguales o similares.

1.6.1.2 El proceso de planeación estratégica

En primer lugar se presenta el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David 2003, el cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

- **Formulación de la estrategia**

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoria externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

- **Implantación de estrategias**

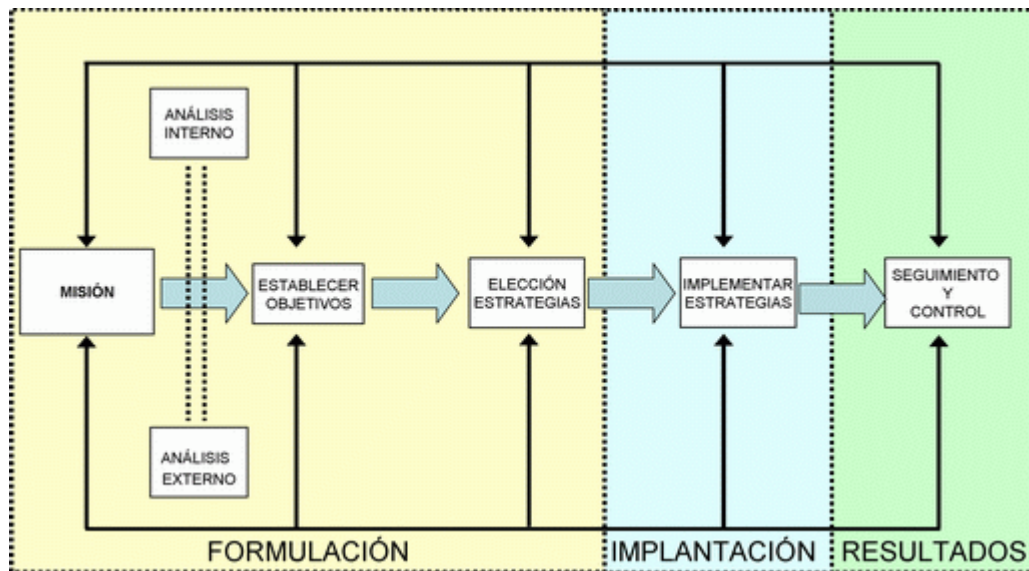
- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

- **Evaluación de la estrategia**

- a. Medición y evaluación del rendimiento.

¹² Martínez, Daniel y Mila Artemio. Elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España 2005.

Figura 1 Como las compañías definen su misión



Fuente: Fred R. David en Concepto de Administración Estratégica

Así mismo David “establece que las auditorias tanto externa como interna con llevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, que significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.” El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiera de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” Del mismo modo el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.”

Declaración de la visión

En la literatura se encuentra con un concepto claves como la misión y la visión de una empresa que hacen parte la primera etapa de la formulación de la estrategia. La visión de la empresa se percibe con la visión futura de la empresa que ella misma construye con todo los valores, las creencias de la organización. Uno de

los principales componentes es proyectar hacia el futuro. Los diferentes conceptos de definición de la visión son

La definición planteada por David¹³ “una buena visión se caracteriza tanto por responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Esta puede ser corta, precisa, formada idealmente por una sola oración y desarrollada por tanto directivos que sea posible”

Es un escenario de alta competitividad¹⁴

Según Mantilla¹⁵ en su libro de conceptos fundamentales de la planificación estratégica de las relaciones publica “ la visión de una organización es una imagen de los miembros de la empresa que quieren que esta sea, o llegue a ser y para que sea válida debe basarse en estos tres elementos

- Concepto enfocado de proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse por ello.
- Una probabilidad verosímil del éxito, que es perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar el logro”.

Declaración de la misión

Diferentes actores están de acuerdo con que la misión es una declaración fundamental de la empresa para direccionar su futuro

Según Mantilla ¹⁶ “la misión seria el medio que conduce al lugar que se desea alcanzar (visión) para que dicho enunciado sea efectivo debería definir la siguiente triada de elementos

- El cliente
- La premisa del valor fundamental que satisface las necesidades del cliente
- Lo que nos hace especiales en la forma de creación de valor para obtener el interés del cliente y conservarlo”.

¹³ DAVID, FRED, Concepto s de Administración estratégica. Pearson Educacion. Mexico 2003

¹⁴ Ibid p.47

¹⁵ MANTILLA, KATHI, Conceptos fundamentales de la planificación estratégica de las relaciones publicas, editorial UOC p.75 2009

¹⁶ Ibid p.

Teniendo en cuenta el concepto que desarrolla José Andrés Ocaña¹⁷ para el existe una relación directa entre el propósito relacionado con lo que ofrece la empresa a sus receptores y el medio en que participa por lo tanto hace “ la definición de la misión y propósito hacen posible establecer los objetivos claros y realistas”.

David¹⁸ este concepto es definido “ como una declaracion que describe los valores y prioridades de la empresa. Una declaracion de mision expresa de forma amplia la direccion de una empresa a futuro”.

Druker¹⁹ “la mision de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo, para el diseño de estructuras de direccion. Nada podria ser mas sencillo o evidente que saber cual es el negocio de una empresa”.

Fernandez²⁰ “la mision no es sino la razon de ser de la organización. La mision de una organización debe contener en lo posible los siguientes elementos no necesariamente todos: Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes?, Productos o servicios: cuales son los principales productos o servicios de la empresa, Mercados: donde compite la empresa, tecnologia: es la tecnologia un interes primordial de la empresa?, interes por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: trata la empresa de alcanzar objetivos economicos, filosofia: cuales son las creencias, valores, aspiraciones, prioridaes filosoficas de la empresa, concepto de si misma: cual es la competencia distintiva de la empresa , interes por la imagen publica ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?, interes por los empleados ¿Se considera que los empleados son una activo valioso de la empresa?

Objetivos estratégicos

Es muy importante que se tenga una buena definición de las declaraciones de misión y visión en una empresa ya que estos establecen una relación entre los ambientes internos y externos con esto se marca dirección estratégica clara para la empresa, con esta información se tiene las bases para definición de los objetivos que permiten acciones concretas y determinar recursos específicos que pueden ser realizados en un corto, mediano y largo plazo.

En el desarrollo de este trabajo de grado vamos a referirnos al modelo utilizado por Fred David²¹ teniendo en cuenta que “los objetivos deben ser cuantitativos, calificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa”

¹⁷ OCAÑA, JOSE VICENTE. Pienso. Luego mi empresa existe. Editorial Club Universitario p.109 206

¹⁸ DAVID, FRED. Conceptos de Administración estratégica. Editorial Pearson, México pag 10

¹⁹ DRUCKER, PETER, Manangement: Taskas, responsibilities, and practice. Haper & Row. New york pag 61

²⁰ FERNANDEZ, CARLOS. Comportamiento estratégicos.ediciones Diaz de santos S.A. Madrid 2004 pag.6

²¹ Ibid 79

Como hace referencia Thompson²² el concepto básico “los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como punto de referencia para medir la operación de la empresa. Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales”.

1.6.1.3 Analisis del entorno de la empresa

En las primera aproximaciones del concepto del entorno Mintzbert ²³ “ refierere todo aquello que es ajeno a la empresa como organización”, por lo tanto todas las organizaciones estan relacionandores permanentemente con su entorno ya que, a traves de el, obtienen los insumos necesarios para generar los productos que posteriormente les entregaran a sus clientes o usuarios .

Según por David²⁴ señala “se centra en la identificacion y evaluacion de las tendencias y acontecimientos que estan mas alla del control de una sola empresa. La auditoria externa revela las oportunidades y las amenazas claves que afrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Las fuerzas externas se dividen en cinco categorias principales

- ❖ Fuerzas economicas: Los factores economicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias.
- ❖ Fuerzas sociales, culturales, demograficas y ambientales: Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demograficas y ambientales impresionana y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.
- ❖ Fuerzas politicas, legales y gubernamentales: Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores politicos, gubernamentales y legales representan oportunidades y amenazas claves para las empresa grandes como pequeñas
- ❖ Fuerzas tecnologicas: Los cambios y descubrimientos tecnologicos revolucionarios producen un fuerte impacto en la empresa. El internet actua como motor economico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un pais para mejorar sus condiciones de vida.

²² THOMPSON, ARTHUR. Administración estratégica, teorías y casos . Mc graw Hill

²³ MINTZBERT, HENRY, la estructura de las organizaciones, Editorial Ariel , Barcelona 1994 p. 308

²⁴ DAVID, FRED. Concepto de administración estratégica. Prentice Hall 2003 p.80

- ❖ **Fuerzas competitivas:** Una parte fundamental de la auditoria externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recoleccion y evaluaci3n de informacion sobre los competidores es basica para la formulacion de una estrategia con 3xito.

Analisis del sector

Analisis interno de la empresa

El modelo del diamante de porter planteado en 1982, “analiza las competencia en los sectores industriales, desarrollando la estrategia competitiva que establece una posicion ventajosa y sostenible considerando las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial²⁵. Porter afirma que los gerentes debe analizar las oportunidades y amenazas, y muy especialmente centra su atencion sobre estas cinco fuerzas, porque son mayores las amenazas que enfrenta una organizaci3n.

1. **Rivalidad entre las empresas existentes en la industria.** La rivalidad tiende a ser mayor a medida que aumenta el numero de competidores, cuando la demanda del producto crece con lentitud, cuando a los clientes no se les dificulta cambiar de una marca a otra, cuando los otros competidores no estan satisfechos con su posicion en el mercado y realizan movimientos para mejorarla a expensas de sus rivales, cuando es mas costoso salir de un negocio que quedarse en este y competir. A mayor rivalidad menor tasa de rendimiento del capital

2. **Productos sustitutos.** La fuerza competitiva de los productos sustitutos sera mayor cuanto menor sea su precio, mayor su calidad y servicio y si el cambio del producto para el usuario no representa un costo alto.

3. **Competidores potenciales.** Son aquellos que pueden entrar a la industria en cualquier momento y modificar drasticamente las posiciones de las compa1as actuales. La gravedad de la amenaza del ingreso en un mercado depende de dos factores: Las barreras de ingreso y la reaccion de las empresas ya establecidas hacia nuevos competidores. Hay diferentes tipos de barreras de entrada como son: economias de escala, inaccesibilidad de la tecnologia y el conocimiento especializado, elevados requerimientos de capital, dificil acceso a canales de distribucion etc. Si un competidor potencial esta dispuesto a superar las barreras de entrada, todavia tiene que enfrentar la reaccion de las compa1as rivales, la reaccion puede ser pasiva o ineficaz, o puede ser muy agresiva y originar la salida del nuevo competidor. El grado de la fuerza competitiva de las entradas

²⁵ GEORGE, CLAUDE Y ALVARES MARIA DE LOURDES . Historia del pensamiento administrativo. Editorial Pearson Educaci3n, 2005 p.236-237

potenciales esta directamente relacionado con el atractivo de la industria, es decir con su margen de ganancias.

4. Fuerza de los proveedores. El poder de negociacion del proveedor es bajo en las siguientes circunstancias: si el producto que fabrica es estandarizado y hay varios proveedores, porque entonces la empresa le puede comprar a quien le de mejores condiciones, si existen productos sustitutos y si el cambio no resulta caro ni dificil, y cuando el cliente es muy importante y le compra buena parte de la produccion. El poder de negociacion es alto cuando sus productos son cruciales para los procesos de produccion de la empresa y cuando afectan de manera importante la calidad.

5. Fuerza de los compradores. Los compradores tienen alto poder de negociacion en las siguientes condiciones: cuando pueden presionar los precios a la baja, mejor calidad y mas servicio; si compran grandes volúmenes con relacion a las ventas del proveedor, si los productos que compran son estandarizados, si el cambio de proveedor no representa costos altos, si el comprador tiene informacion completa sobre la demanda, precios del mercado y sobre todo de los costos”.

Análisis de la cadena de valor

El pensamiento estrategico de Porter publicado en su obra de 1985²⁶, el autor expone su vision sistémica de la empresa en el concepto de cadena de valor. Definiendo a la empresa de una forma muy simple: “Es un conjunto de actividades” esto es lo que va a configurar la competitividad de la empresa en un entorno que es cambiante y que el describe mediante una idea de sistema de valor. El planteamiento de Porter²⁷, “el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto por un servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtencion de materias primas, el diseño de productos, la construccion de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperacion y la provision de servicios al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creacion y la entrega del producto o servicio”.

1.6.1.4 Enfoque de la empresa basada en los recursos

Autores como Prahalad y Hamel²⁸ hacen una diferenciacion entre el corto plazo y largo plazo de las empresas en competencia. En la primera parte establece en el

²⁶ PORTER, MICHAEL (Carrion, 2007) (Jones, 2010). The free press, New york 1985. Traducción al español de Campa de la Pérez. M, Asunción. Ventaja competitiva, Compañía editorial Continental, México 1988 p.52

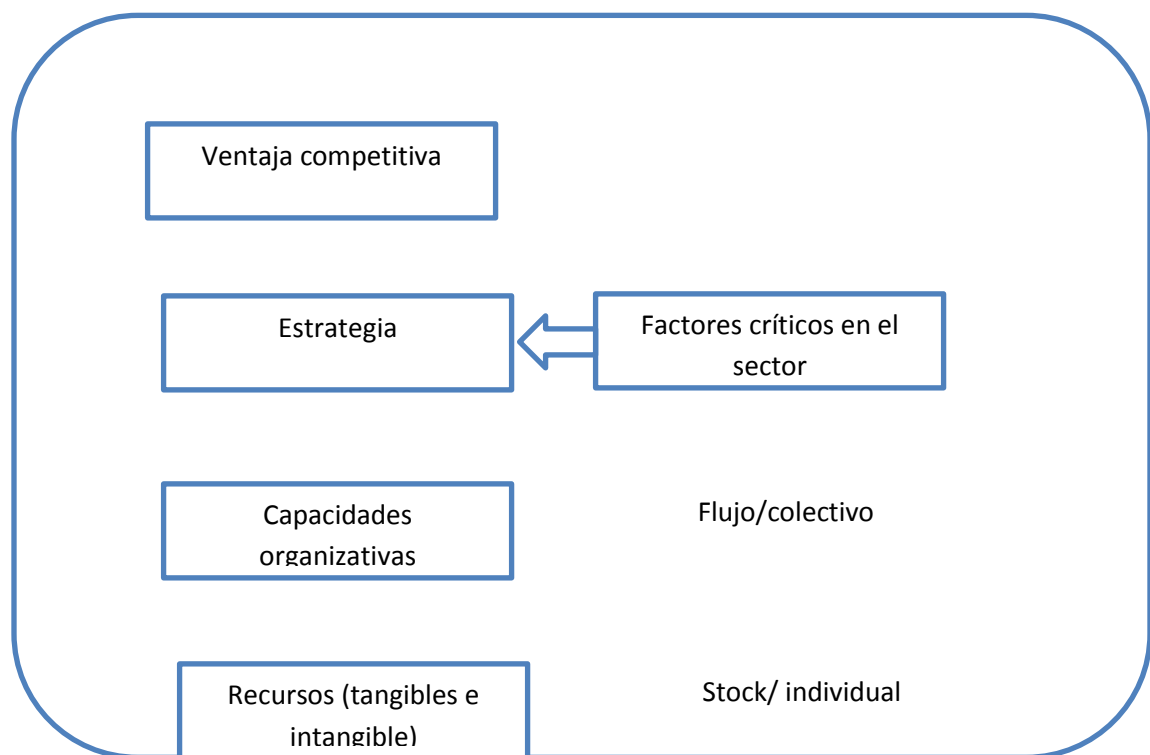
²⁷ DAVID, FRED. Concepto de administración estratégica. Prentice Hall 2003 p 177

²⁸ PRAHALAD Y HAMEL, The core competence of the corporation, Harvard Bussiness Review, Mayo-junio 1990 p. 29-91

corto plazo y la primera etapa de competencia global se converge a estándares similares de calidad y costos de los productos. Estos factores serían menos importantes para generar una ventaja competitiva representativa para la empresa, posteriormente en el largo plazo, el desempeño superior estaría en la habilidad de la dirección para consolidar las tecnologías y habilidades de la producción en competencias que hicieran más importante la empresa, esto ayudaría adaptarse rápidamente a las oportunidades de la empresa.

La relación entre recursos y capacidades y estrategia y ventaja de competitiva queda reflejada en la siguiente figura²⁹:

Figura . 2 Recursos, capacidades, estrategias y ventajas competitivas



Fuente: GRANT, RM (1996) : Dirección Estratégica: conceptos

²⁹ CARRION, JUAN. Estrategia de la visión a la acción. Editorial ESIC. Madrid 2007 p. 124

1.6.1.5 Analisis de las funciones y gestiones

Estrategia a nivel corporativo

En la definicion utilizada por Jones & George³⁰ establece que “la estrategia de nivel corporativo es un plan de accion que implica escoger que sectores y países de una compañía debe invertir sus recursos para alcanzar su mision y sus metas” es importante tener en cuenta por parte de los gerentes que debe administrarse el crecimiento y el desarrollo de la compañía para incrementar su capacidad de crear valores para sus clientes.

Según Thomson en su libro de Administracion Estrategica³¹ “ la estrategia corporativa consiste en las clases de iniciativas con las cuales la empresa establece posiciones comerciales en diferentes industria, los planteamientos con que los ejecutivos pretenden impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocio en que se diversifico la compañía los medios de captar las sinergias entres los giros comerciales y convertirlas en ventajas competitivas”

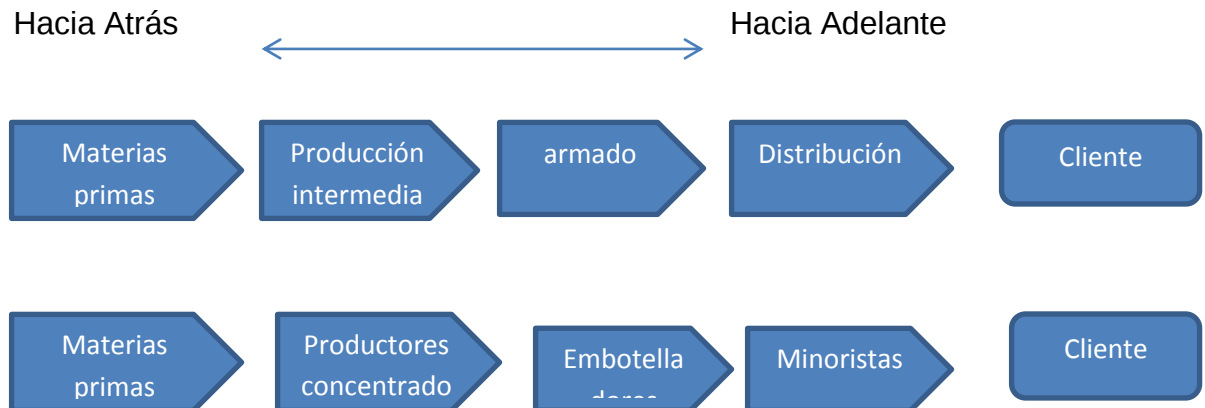
Como es mencionado Jones & George estas estrategias son utilizada por los gerentes, para desarrollar el crecimiento de las empresas, conservar su posicion en determinado sector:

- **La concentracion en un solo sector** : Las compañías en crecimiento reinvierten sus utilidades para fortalecer su posicion competitiva en el sector economico en el que operan. Aquí la organización debe aprovechar todas sus capacidades para desarrollar nuevos productos y expandir el numero de lugares donde puedan aprovechar mas sus recursos.
- **Integracion Vertical:** Es una estrategia de nivel corporativo mediante la cual una compañía amplia sus operaciones comerciales hacia atrás, a un nuevo sector que fabrica insumos para sus productos, llamada integracion vertical hacia atrás o hacia adelante a un nuevo sector que usa, distribuye o vende sus productos.

³⁰ JONES, G Y GEORGE, J. Administración Contemporánea. Editores Mc Graw Hill- Interamericana, 2010 p. 261-262

³¹ THOMPSON, ARTHUR, STRICKLAND, A,J Y GAMBLE, JOHN. Administración Estratégica. Teorías y casos. Mc Graw-Hill 2008

Figuras 3 Etapas en la cadena de valor vertical



Fuente: Jones y George. Administracion contemporanea .McGraw Hill . p. 283

Estrategia en el nivel negocios

Según Thomson (2008) en su libro de Administracion Estrategica esta “se refiere a la administracion de los intereses y la operaciones de una linea particular de un negocio ante su mercado y como debe actuar, dados sus recursos y las condiciones de mercado”

Según Jones & George 2010 donde menciona el modelo planteado Michel Porter de las cinco fuerzas y definen una estrategia de nivel de negocios “un plan para adquirir una ventaja competitiva en un mercado o sector particular. Esta estrategia de nivel de negocios reduce la rivalidad evita nuevos competidores entren al sector, disminuye todo el poder de los proveedores o compradores y reduce la amenaza de los sustituto, y todo ello aumenta los precios y las utilidades”.

Estrategia de Bajo costo

Como es mencionado por Jones y George (2010) Para desarrollar una estrategia de bajo costo, las decisiones que deben tomar los gerentes para obtener una ventaja competitiva enfocando toda la energia de todos los departamentos de la organización en bajar los costos de la compañía por debajo de los costos de sus rivales del sector.

Tabla. 1 Estrategias del nivel de negocios de porter

Cantidad de segmentos de mercado atendidos

Estrategia	Muchos	Pocos
Bajo costo y enfoque	✓	
Diferenciacion	✓	
Diferenciacion y enfoque		✓

Fuente: Jones y George. Administracion contemporanea .McGraw Hill . p. 277

Estrategias de diferenciacion

Asi mismo el concepto desarrollado por Jones y George (2010)³² “La estrategia de diferenciacion, los gerentes desarrollan la ventaja competiitva enfocando a los departamentos de la organización en distitnguir sus productos de los productos de la competencia en una o mas dimensiones importantes tales como el diseño, calidad, servicio y soporte posventa.

Diversificacion relacionada: es una estrategia para entra a un nuevo negocio o sector con el fin de crear una ventaja competitiva para una o mas de las divisiones o los negocios actuales de la organización. La diversificacion relacionada puede agregar valor a los productos de una organización si sus gerentes logaran encontrar la manera de que sus diversas divisiones o unidades de negocios compartan sus habilidades o recursos valiosos y asi crean sinergia. La sinergia se obtiene cuando el valor creado por dos divisiones de una compañía que cooperan entre si es mayor que el valor que se obtendria si cada una de las dos opera por separado.

Diversificacion no relacionada: Crean divisiones o compran compañías en sectores nuevos que no tienen relacion alguna con los negocios o sectores en el que operan.Una razon importante en utilizarla es que los directivos pueden compara una compañía que tiene malos resultados, transferir sus habilidades gerenciales, revertir su desempeño y mejorar el rendimiento, todo lo cual crea valor; otra razon para recurrir a la diversion no relacionada es que compra de negocios en otros sectores permite a los directivos aplicar una estrategia de cartera, que consiste en prorratar los recursos financieros entre las divisiones para aumentar los rendimientos financieros o repartir los riesgos entre los negocios”.

³² JONES, G Y GEORGE, J. Administración Contemporánea. Editores Mc Graw Hill- Interamericana, 2010 p. 284-285

Estrategia de internacionalizacion en el sector de los servicios

En la literatura Magueda y Llaguno referencia a Canals 1994 presenta un modelo con tres tipos diferentes de factores que inciden en la capacidad competitiva de una empresa a nivel internacional

- Las ventajas de la localización de una empresa en un país o región determinada
- Los factores relacionados con su sector y que inciden sobre la competitividad
- Las ventajas desarrolladas por la misma empresa al crear nuevos productos, innovar en procesos o para atender mejor a sus clientes

Otro concepto mencionado es el mencionado por Magueda y Llaguno³³ en su libro el Marketing Estratégico para una empresa de servicios menciona “ la máxima de la estrategia de diversificación de los mercados donde actual a la empresa de servicios es la estrategia de internacionalización es posible en el sector de los servicios siempre y cuando los servicios se exporten junto a sus sistemas de prestación, es decir, siempre y cuando se expandan en el extranjero la empresa de servicios”

En el enfoque conceptual mencionado por Zapata et al. 2009 Es muy importante que una empresa estudie sus competidores, clientes, recursos, proveedores y tecnología en el ámbito mundial; el conocimiento es clave para crear una ventaja comparativa y determinar cuáles son los factores que influyen en la economía. Por el estudio más de 10 países líderes en el comercio internacional e identificó los siguientes factores claves por nación:

- Condiciones de factores de Producción: Los países deben fortalecer las condiciones necesarias para el estudio de la producción.
- Condiciones de demanda: Es la satisfacción de necesidades de los clientes, etc. Los clientes de mercados de los países desarrollados y de alto consumo, son de mayor exigencia, mayor calidad y menor precio.
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo: Países con sólidas bases de proveedores, ofrecen ventajas competitivas para adaptarse al mercado e internacionalizarse

Tipos de estrategias de internacionalización

Como es mencionado por Jones & George de 2010 los gerentes de cualquier organización deben vender en un mercado nacional, así mismo deben vender los productos en el extranjero

³³ MAGUEDA & LLAGUNO, Marketing Estratégico. Ediciones de Santos S.A. Madrid España. P. 431

Estrategia global : “ es la venta de un mismo producto estandarizado y uso del mismo enfoque basico de marketing en cada mercado nacional.

Estrategia multinacional: es la adecuacion de las estrategias de los productos y de marketing a las condiciones especificas de cada mercado”

Estrategia de internet y el comercio electrónico

Lacramioara³⁴ en su planteamiento de las nuevas tecnologías del turismo establece que “ Las tecnologías de información han revolucionado el panorama de los negocios en el mundo. Las tecnologías han modificado las industrias hoteleras, de restaurantes, de servicios de viajes, del sector de intermediarios como touroperadores y agencias de viajes y ahora juegan un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de negocios y en la forma de acercarse a los clientes. Las ventajas de las nuevas tecnologías en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el turístico”

El proceso de la evolución en las formas de relacionarse y comunicarse con el mundo actualmente esta la internet en las tecnologías de información que está produciendo un impacto en el turismo y en el ámbito de turismo electrónico. Es muy importante ya que ha revolucionado la forma de operar del sector turístico y por las modificaciones que introduce en la comercialización turística tanto en las ventas como en la distribución turística

La aparición del internet está provocando importantes cambios estructurales en el negocio turístico tradicional, ya actualmente las empresas del sector deben competir en un mundo globalizado con una herramienta como la internet y como es mencionado por Rosana de Pablo³⁵ en su libro *Negocio Electrónico* donde se pueden distinguir los modelos de los negocios basados en la internet.

- “Proveedores de acceso a internet (internet service provider) : Son aquellas empresas que facilitan el acceso a internet por el que cobren una cantidad de dinero.
- Agregadores de los contenidos (portales): Son entidades que ofrecen productos y servicios a través de internet que pueden satisfacer todas las necesidades de la clientela.

³⁴ LACRAMIOARA, LUANA, Las nuevas tecnologías del turismo. Disponible en <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lac.htm> citado el 6 de febrero 2013

³⁵ DE PABLO, ROSANA. *Negocio Electrónico*. Universidad Nacional a Distancia Madrid 2009 . p 169-171

- Negocios de comercio electrónico: Dentro de este nuevo modelo podemos distinguir: El negocio de comercio electrónico (B2C) son empresas que se dedican a realizar transacciones comerciales entre empresas y consumidores. Se pueden diferenciar entre tienda virtual, subasta virtual y centro virtual. El negocio de comercio electrónico (B2B): Son aquellas empresas que se dedican a realizar las transacciones comerciales entre empresas.
- Proveedores de contenidos: Son empresas que utilizan internet para entregar su contenido”

Y como es mencionado por la autora la adopción de estos modelos de negocios basados en la internet representan una ventaja que se traduce en incrementos importantes en la productividad como por ejemplo:

- “Adopción masiva de internet permite la conexión con prácticamente todos los puntos del globo.
- El coste de acceso a la información por medio de internet es una pequeña fracción de coste históricamente incurrido para acceder a datos.
- La disponibilidad de la información inmediata permite minimizar la interacción humana y por tanto reducir los costos.
- La gran velocidad de comunicación entre las partes permite adoptar la oferta de productos a las necesidades puntuales del cliente”.

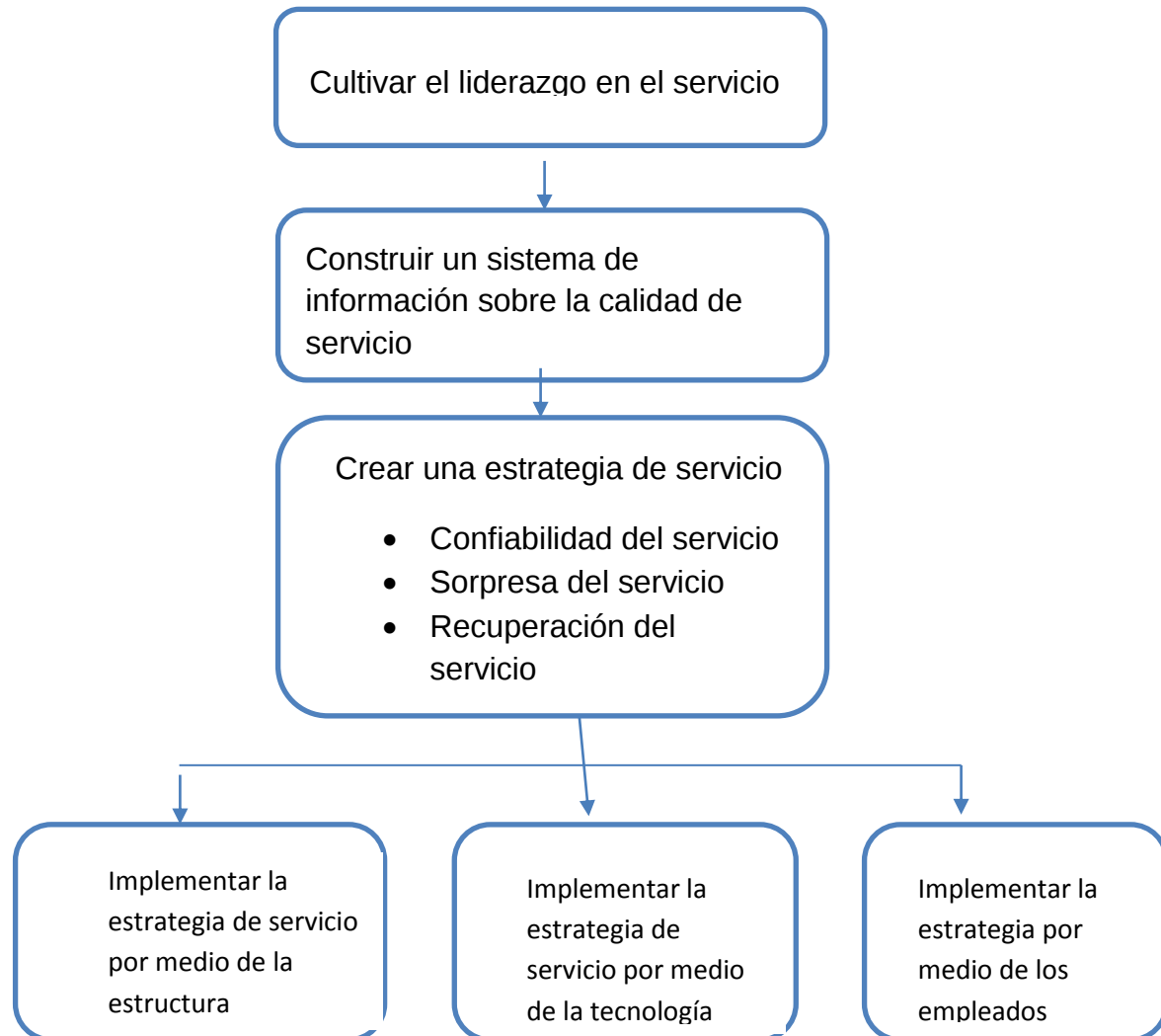
Estrategias de servicio

El servicio se encuentra muy relacionado con el valor agregado por lo tanto los resultados van a afectar la competitividad y la productividad de la empresa. La siguiente es el modelo propuesto por Leonard Berry³⁶

- Cultivar un liderazgo en el servicio
- Construir un sistema de información sobre la calidad de servicio
- Implementar la estrategia por medio de la estructura
- Implementar la estrategia de servicio con la tecnología
- Implementar la estrategia por servicio por medio de los empleados

³⁶ Berry, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Edición Norma.1996

Figura 4 Marco para un servicio extraordinario



Fuente: Un buen servicio ya no basta. Leonard Berry

Los principios básicos de una estrategia de servicio excelente son.

1. Confiabilidad
2. Sorpresa
3. Recuperación
4. Equidad
5. Confiabilidad

Las cuatro dimensiones de la confiabilidad:

Cosas tangibles

Apariencia física de las instalaciones material, producto, personal, material de comunicaciones (Marketing)

Renovar la imagen Nuevas decoraciones, colores, muebles, equipos, avisos, anuncios publicitarios de promociones o de paquetes.

Prontitud de respuesta

Es la voluntad de ayudar a los clientes

Es asunto de actitud. Significa querer ser confiable

Sorpresa

Las compañías de servicio extraordinario van más allá de prestar un servicio competente; crean lazos emocionales con sus clientes. Hacen algo más que satisfacer sus clientes: los asombran y construyen lealtades arraigadas. Esto lo logran aprovechando la oportunidad para impresión durante el proceso de servicio

Recuperación

Es importante tener presente tres casos respecto a las causas de un mal servicio de recuperación.

Los costos de recuperación son visibles e inmediato: los beneficios son a largo plazo. Así las prioridades de un gerente financiero quizás sean otras. Muchos dudan de la honradez de los motivos de los clientes. Por tal motivo establecen un enfoque de recuperación basado en la demostración del prejuicio. Pero según las investigación entre el 1% el 2% representa los clientes que engañan luego no se puede tratar al 98 % restante así. Muchos clientes insatisfechos nunca se quejaron. Las quejas son una carga psicológica, una pérdida de tiempo o porque creen que la gerencia no le interesa.

Invertir en el proceso de la recuperación

- El gerente deberá construir apoyo cultural para la recuperación.
- La tentación natural es evitar la mala noticia
- Hay que correr hacia el problema
- Resolver el problema de manera eficaz: sobre la marcha es lo ideal es decir en el punto de contacto. No debe permitirse que el cliente repita una y otra vez la desagradable historia.

Equidad

A la organización debe interesarle más ayudar al cliente que dedicarse a ganar dinero. Si se estrena un producto no cambie el precio o lo eleve. La desconfianza es una oportunidad para demostrar que se puede ser digno de confianza.

La equidad es planeada ¿Cuáles son las prácticas comerciales que podrían dar la impresión de inequidad? Se debe planear una estrategia de garantía. Cuando los clientes compran un servicio, adquieren una promesa. Esperan que la empresa cumpla con honorabilidad. Nunca se deben implementar si la organización no cuenta con una estrategia de servicio al cliente.

Abrazar la tecnología

Las inversiones en tecnología que no están ligadas a la estrategia están condenadas al fracaso. El éxito de la tecnología depende de la mano que la maneja. Si uno pone un violín Stradivarius en manos de un niño de seis años. No puede pretender escuchar música bella. Lo mismo sucede con una herramienta tecnológica. Puede servir para hacer cosas maravillosas, pero en manos de un usuario no calificado. No sirve para nada.

El propósito es atraer nuevos clientes que desean servicios aumentados a complementarios y conservar (fidelizar) a los actuales que no desean renunciar. La tecnología debe ser sirviente, no amo, así el marketing se deberá dirigir al cliente, no a los compradores. Debe proporcionar a los usuarios más control para logra lo que desean, no menor. Será un fracaso si limita, las opciones priva de autoridad y libertad de acción.

Estrategia de posicionamiento

La forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importante, el lugar en el que el producto ocupa en la mente de los consumidores con referencia a la competencia, de acuerdo a esto el posicionamiento debe centrar su análisis en el desarrollo de la segmentación del mercado y a hacer una identificación del mercado meta donde encuentre los factores necesarios para tener la percepción en las empresas en base al cumplimiento de los deseos y

necesidades. Las estrategias para alcanzar el posicionamiento deseado en la empresa son las estrategias³⁷

- Posicionamiento con base en los atributos: identificar los atributos relevantes para la diferenciación dentro de los segmentos de mercados a los que se dirigen. Los consumidores eligen los servicios basándose en las diferencias percibidas, que no siempre tiene porque ser el más valorado.
- Posicionamiento con base en los beneficios: o ventajas buscadas por los consumidores, esta forma de posicionarse es posiblemente en una de las más inteligentes. Para conseguirlo las empresa deben detectar que desea el mercado y ofrecerlo
- Posicionamiento con base en las ocasiones de uso: esta es otras estrategias que consiste en ligar el producto con un determinado uso o aplicación.
- Posicionamiento con base en los usuarios: Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o con una clase de usuarios. Resalta la clase de personas que utiliza el producto y que la imagen³⁸

³⁷ Grande. Idelfonso. Marketing de los servicios. ESIC editorial. Madrid 2005 pag 129-134

³⁸ Ojeda, Carmen & Marmol, Patricia. Marketing Turístico. Ediciones Paraninfo. Madrid 2012 pag 39

2. RESEÑA HISTÓRICA DEL HOTEL CASA TURÍSTICA FAROLES DE MIRAFLORES

En el desarrollo de su actividades en el centro de investigaciones de la universidad Valle con nueve años de experiencia El señor Albert Ortiz y su esposa María del Pilar Marín con 8 años de experiencia, Se dan cuenta de la necesidad que tiene Colombia de es muy de poco uso el ambilinguismo combinado en el conocimientos de diferentes campos del conocimiento dan una gran oportunidad de iniciar su propia empresa llamada Internacional Logistic, con la amplia experiencia que les dio la investigación, comenzaron a observar la falencia que encontraban los investigadores a la hora de encontrar un lugar cómodo que tuviera una semejanza con una casa, con la identificación de la necesidad de los investigadores sale la otra unidad productiva de crear un hotel que cumpliera con las características específicas para los investigadores se hacen observaciones y análisis previos para desarrollar la idea de negocio y se piensa en la idea de aparta hoteles o aparta estudios, posteriormente madura la idea con la de crear un hotel especialmente para el nicho de mercado muy específico de convenciones e investigadores, por lo la casa de Don Albert que es transformada es un bello y acogedor y maravilloso Hotel Boutique Casa Turística Hotel Faroles ubicado en el barrio Miraflores.

En noviembre 2009 Don Albert como asesor externo y por medio de su empresa Internacional Logistic y de toda la experiencia en la universidad y con la necesidad de diversificación de los servicios, comienza a desarrollar el proyecto de la nueva unidad productiva con recursos propio y siendo la segunda unidad productiva el hotel siendo un factor diferenciador frente a la competencia, que es un hotel verde porque todo la concepción filosófica de ahorro de energía, de agua, de reciclaje, que ofrecimiento de todos productos biodegradables que sean amigables con el medioambiente y que estos servicios puedan ser aprovechados y valorados por este segmento de huéspedes nacional en internacional al cual dirigen sus esfuerzos.

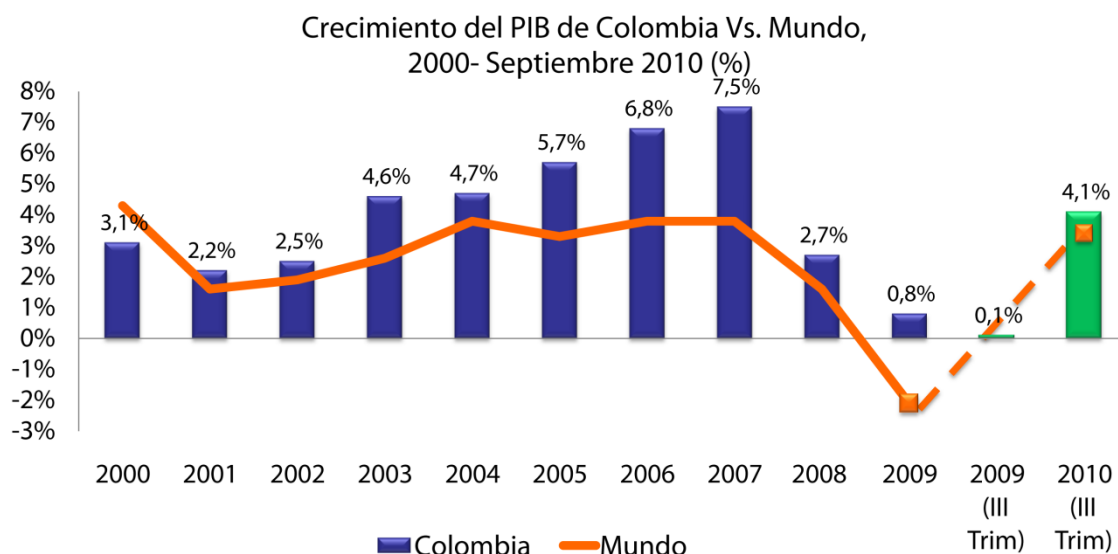
Actualmente el Hotel Boutique Casa Turística Faroles está en funcionamiento y con objetivos claros de posicionarse en la mente de los usuarios como uno de los Hoteles Boutique en Cali más completos y con un servicio único que permite diferenciarlos de la competencia.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Entorno Económico

El comportamiento de la economía colombiana, durante la última década ha mostrado un crecimiento del PIB, superior al promedio del Mundo y ha sido el país menos volátil de la región. En el año 2009, el PIB de Colombia registró un crecimiento del 0,8%, un crecimiento positivo durante la recesión mundial, superando todas expectativas, al ubicarse por encima de la variación presentada por el Mundo -2,2% y de Latinoamérica -2,7%. En el 2010 registro un crecimiento del 4,1%, superando la proyección de variación de la economía mundial del 3,4%.

Figura 5 crecimientos del PIB



Fuente: DANE (Cuentas Nacionales), EIU (Indicadores de Mercado y Proyecciones)

Nota: Proyecciones PIB para el Mundo por EIU

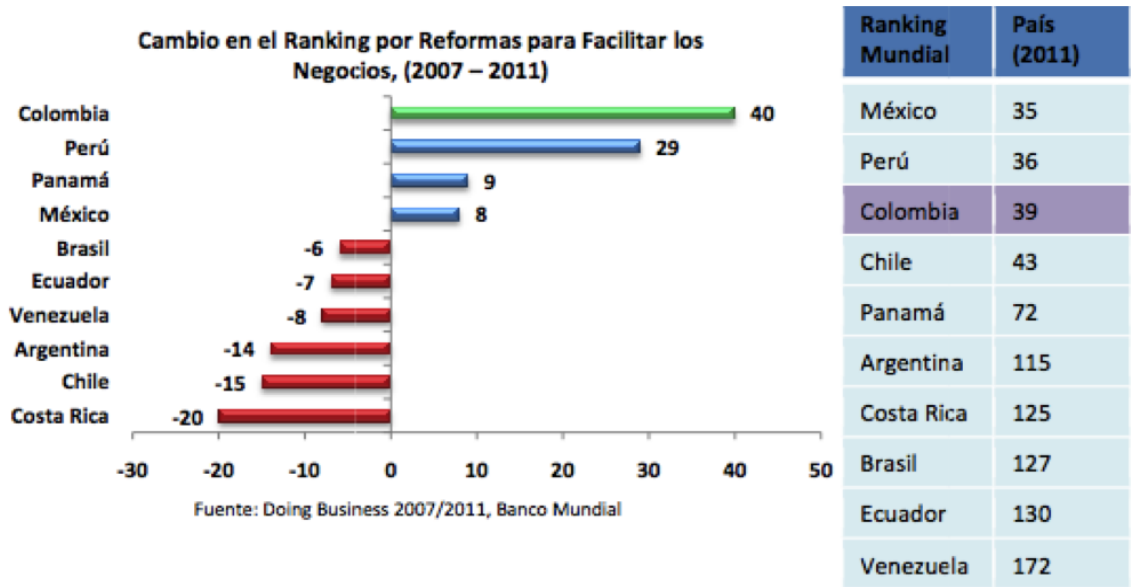
Última actualización: 20 de Enero de 2010

De acuerdo con el PIB¹ Nominal, Colombia es la economía 39 en el mundo y la 5 en Latinoamérica. Por otro lado, el país cuenta con la segunda mayor población hispano-parlante en el mundo.

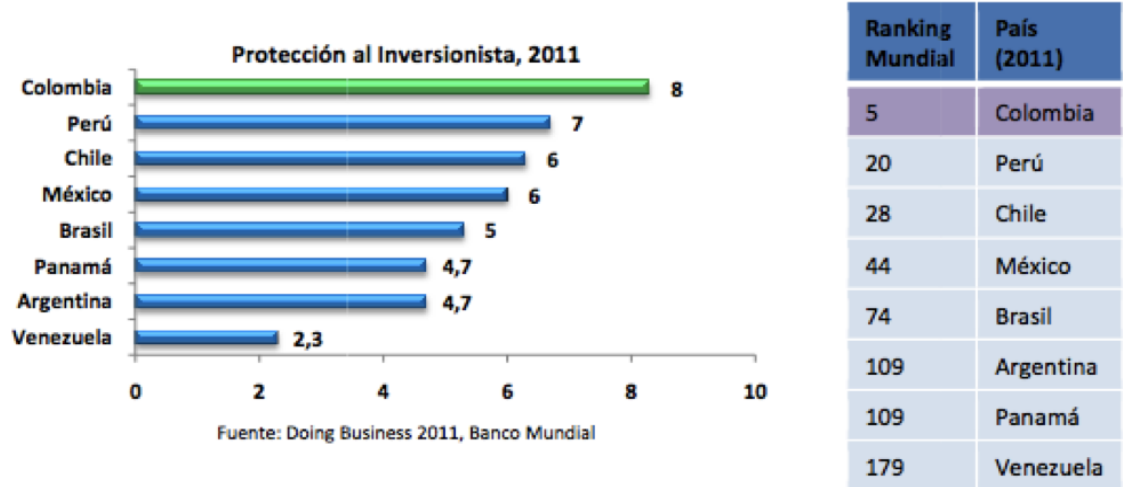
Colombia: tercer país más “amigable” para hacer negocios en Latinoamérica, y mayor reformador en la región, según el Banco Mundial (2011). El Banco Mundial a través del “Doing Business Report” calificó a Colombia como el tercer país de

América Latina más amigable para hacer negocios. Por quinto año consecutivo lo ubicó como uno de los 10 países que ha introducido más reformas en el Mundo con miras a mejorar su plataforma de negocios. Del 2007 al 2011, Colombia mejoró 40 posiciones, ubicándose en el puesto 39 entre 181 países.

Figura 6 Cambio en el ranking por reformas para facilitar los negocios 2007-2011

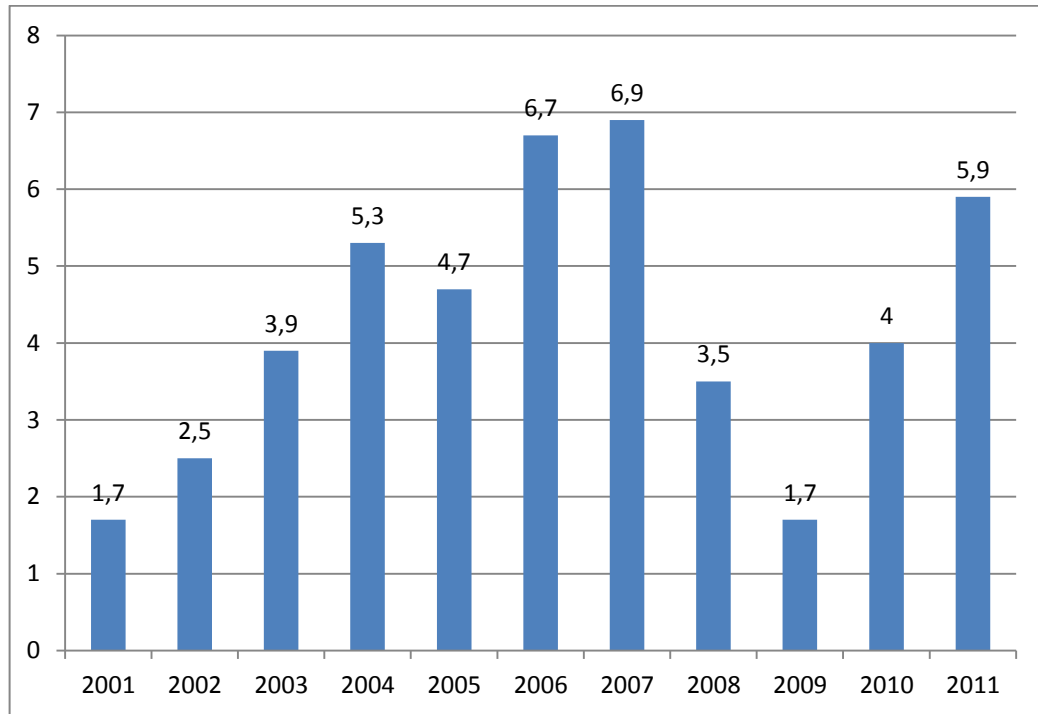


Según el Banco Mundial, en el “Doing Business, 2011” Colombia es el país en Latinoamérica que más protege a los inversionistas, ocupando la quinta posición a nivel mundial



Fuente Banco mundial en el Doing Business 2011

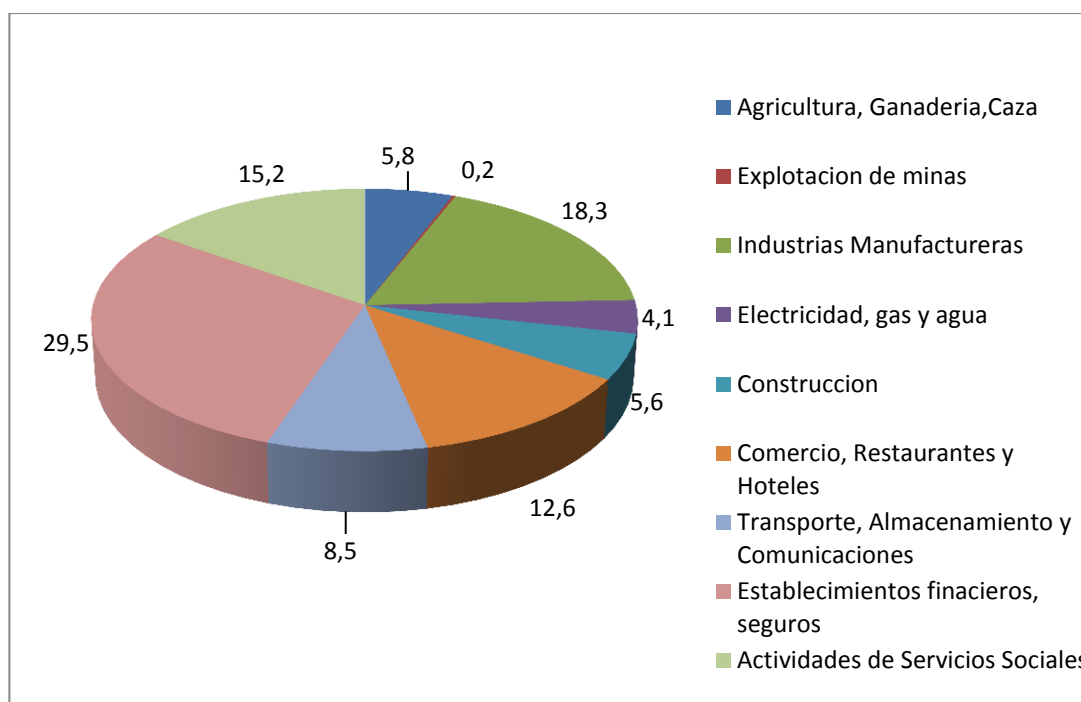
Figura 7 Evolución de la Economía Colombiana 2001-2011



Fuente: Dane

Los resultados de Producto interno Bruto Departamental presentados por el Dane, donde se muestra en la figura 7 el departamento del valle del cauca y las actividades que más participan como los son los servicios financieros, seguros, actividades y servicios a las empresas donde representan un 29,5%, seguida por la industria manufacturera con 18,3%, los servicios sociales, comunales y personales 15,2% y el comercio, reparación, restaurantes y hoteles con una participación de 12,6 teniendo como una mínima participación en la conformación del PIB del Valle es la actividad de explotación de minas y cantera con solo un 0,2%.

Figura.8 Participación de Grandes Ramas de Actividad económica en el Valle del Cauca año 2010



Fuente: Dane- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales 25 de mayo 2012

Los beneficios tributarios para la inversión turística en Colombia

La legislación del sector turismo en Colombia ha hecho avances significativos para incentivar la inversión de este renglón dinámico de la economía, con La Ley 1101 del 2006, especificó que los únicos que pueden gozar de los incentivos tributarios para el sector, son los prestadores de servicios turísticos, tales como hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente (excepto los establecimientos que prestan servicio de alojamiento por horas), que se encuentren debidamente inscritos en el Registro Nacional de Turismo³⁹

1. Exención del impuesto de renta por 30 años

El Decreto 2755-03 que fue modificado por el Decreto 920 de 2009, que reglamenta el artículo 207-2 del Estatuto Tributario, donde se busca estimular la

³⁹ Circulo de inversionistas .Beneficios tributarios para la inversión Turística en Colombia. citado el mayo 11 de 2013.

inversión en proyectos de hotelería y ecoturismo, al indicar la exención al impuesto de renta por 30 años en hoteles nuevos. Por todas las utilidades y ganancias que el hotel o proyecto eco turístico genere, los inversionistas no tendrán que pagar impuesto sobre la renta. Para obtener este beneficio, la ley específica que el hotel deberá construirse en el periodo comprendido entre primero de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del 2017.

Si el interés no es empezar un nuevo proyecto, sino invertir en uno ya existente (por remodelación o ampliación) el decreto también contempla los beneficios tributarios aplicables en el mismo periodo. Es preciso tener en cuenta que la exención del impuesto de renta corresponderá a la proporción que represente el valor de la remodelación o ampliación en el costo fiscal del inmueble. En ninguno de los dos casos el beneficio aplica para los servicios de moteles, residencias y similares.

Si la intención es invertir en proyectos de ecoturismo, las ganancias obtenidas a partir del 1º de enero estarán exentas del impuesto sobre la renta durante 20 años.

2. Tarifa preferencial del 10% del IVA

El pago del impuesto del IVA también se ha condicionado para atraer nuevos turistas extranjeros. De acuerdo a lo estipulado en el Artículo 468-3 del Estatuto Tributario que fue modificado por el artículo 34 de la Ley 1111 de 2006, el servicio de alojamiento prestado por hoteles u hospedajes tendrá una tarifa preferencial del 10% de IVA para los turistas nacionales...

En el artículo 481 del Decreto 624 de 1989 ha establecido, a su vez, que los turistas extranjeros que adquieran paquetes de turismo en agencias de viaje o turísticas gozarán también del beneficio de 10% del IVA.

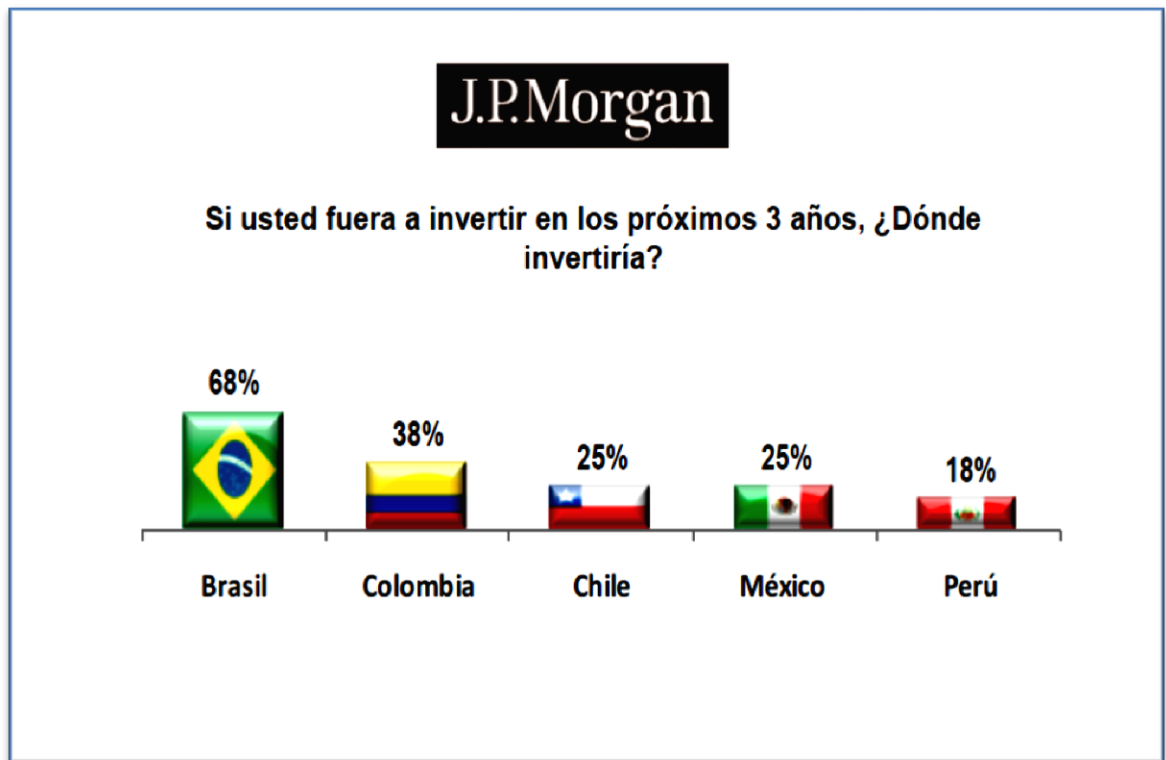
La reducción del IVA beneficia a los turistas nacionales y extranjeros, ya que el hotel o la agencia turística es un intermediario entre la DIAN y el consumidor final. Por lo tanto la tarifa preferencial del IVA incentiva el turismo entre los viajeros, los inversionistas hoteleros se ven beneficiados por la mayor actividad turística. Por lo tanto este decreto fomenta la llegada de turistas extranjeros, al igualar los mismos beneficios que los turistas nacionales

Los incentivos tributarios, benefician la inversión en hotelería y turismo cada vez es mayor en Colombia ya que la oferta de los servicios hoteleros que provean establecimientos nuevos tendrán exenciones tributarias y esto aplica para los que se construyen como nuevo así como los proyectos remodelados o expandidos, así

mismo los de los proyectos de ecoturismo que tendrán una exención de renta durante 20 años.

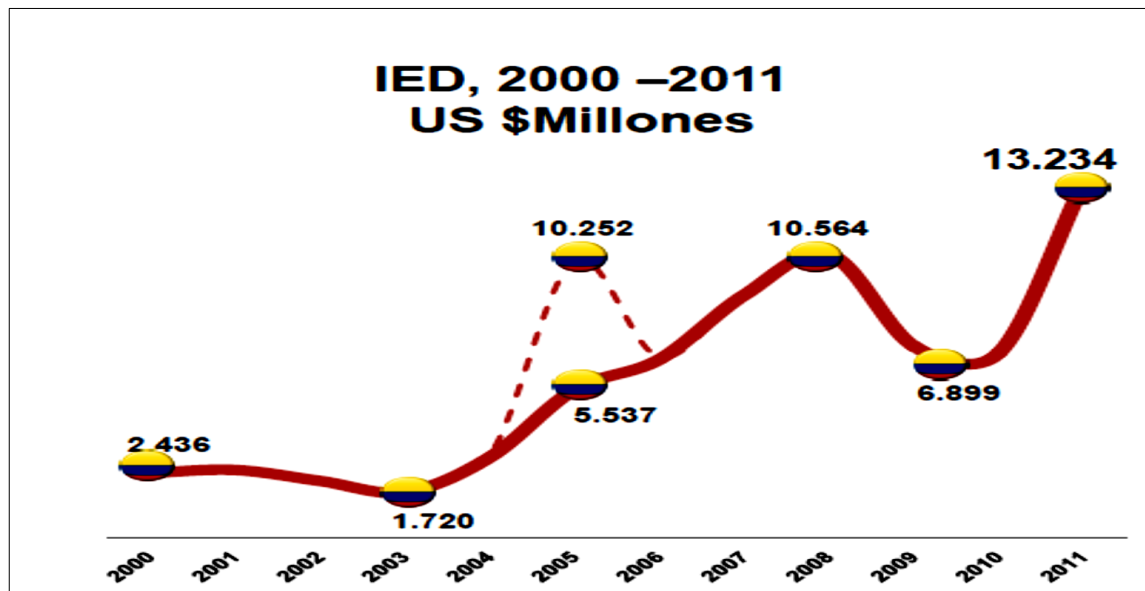
Inversión en el sector de infraestructura de Hotelería y Turismo

Figura 9 Colombia es el segundo país más atractivo para invertir en Latinoamérica



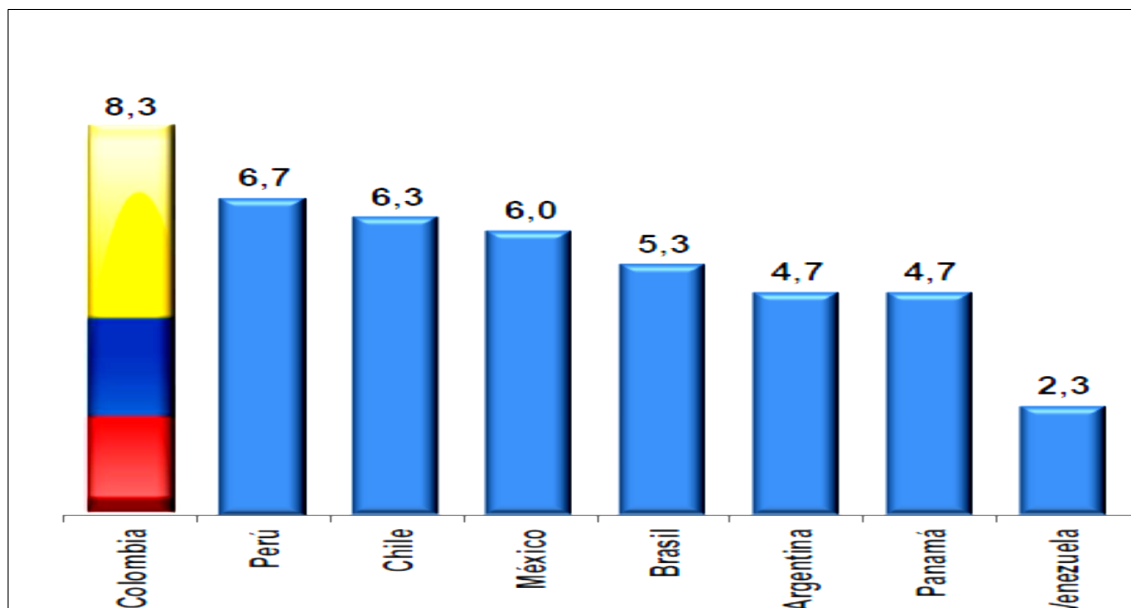
Fuente: Encuesta de percepción del inversionista. JM Morgan Chase Banco co

Figura 10 Colombia Alcanza los flujos de inversión extranjera directa más altos de la historia



Fuente :Banco de la República. Balanza de pagos acumulado 2000-2011

Figura11. Índice de Protección al Inversionista Minoritario 2011



Fuente: Doing Business 2011. Banco Mundial

Las tres de las más importantes de calificadoras de riesgo han otorgado el grado de inversión a Colombia

Las tres calificadoras Standard & Poors, Moody'S y FitchRatings coinciden en el buen momento económico y financiero que está atravesando el país en los cuales hacen mención a.

- Su habilidad para manejar choques externos
- Su histórico cumplimiento de obligaciones
- Un incremento de su credibilidad macroeconómico
- Un mejora visible de las condiciones de seguridad

El estudio 'Opinión de inversionistas de Norteamérica y Europa de las compañías en América Latina' consultó a líderes de 40 grandes firmas que agrupan inversiones por 1,2 billones de dólares (millones de millones), de los cuales 57.300 millones de dólares están representados en holdings de América Latina.

Brasil es la economía que más promete en la región (según el 68 por ciento de las respuestas), seguido por Colombia (con un 38 por ciento), y por delante de Chile (25 por ciento) y México (25 por cierto). Los entrevistados tenían la opción de responder a favor de más de un país. Los países que para los inversionistas tienen perspectivas menos prometedoras en América Latina en los próximos tres años son Argentina (40 por ciento), Venezuela (38 por ciento) y Perú (25 por ciento).

"Colombia es visto como un mercado que está en su etapa más temprana de crecimiento y uno de los 'más emergentes', comparado con otros en la región", señala el reporte⁴⁰

Razones para Invertir en Infraestructura Hotelera y Turística en Colombia

- Destacado comportamiento de la economía colombiana.
- El crecimiento del turismo internacional a Colombia está por encima del promedio mundial.
- Atractivos incentivos para la inversión en hotelería.
- Ubicación estratégica y conectividad.
- Demanda y oferta hotelera en crecimiento.
- Trabajadores con excelente formación y vocación de servicio.

⁴⁰ El tiempo. Colombia es el segundo más atractivo para invertir en Latinoamérica
http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10885510.html.
tomado mayo 11 de 2013

- Los destinos turísticos en Colombia están siendo reconocidos mundialmente.
- Notable crecimiento de turismo de negocios y eventos.
- Más empresas multinacionales invirtiendo en Colombia.
- Inversión creciente en hotelería.

Ventajas de la inversión en hotelería⁴¹

- Ayudas tributarias: exención del impuesto de renta por 30 años y tarifa preferencial del 10% del IVA para turistas
- Auge del sector: en el primer semestre de 2012 la inversión extranjera 811 millones de dólares, 33% más que en 2011, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Turismo en crecimiento: Colombia recibe más de 3 millones de visitantes extranjeros al año
- Una tasa de ocupación hotelera nacional es de 54,5%, una de las más altas de la región
- Se puede invertir a través de fondos de inversión privados, gestionados por los expertos profesionales

Fuerza laboral competitiva

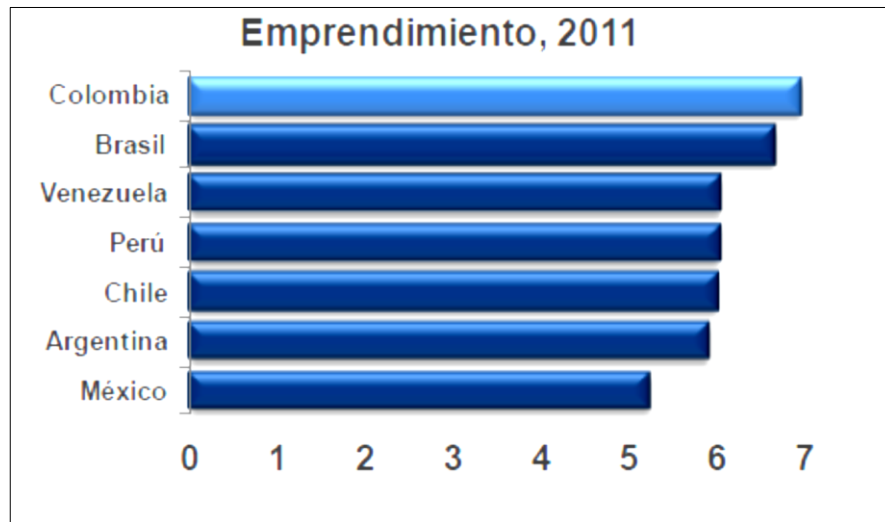
Según la encuesta de Proexport y Napoleón Franco⁴², el 92% de los turistas extranjeros que visitaron Colombia, así mismo el trato dado al turista con 4,24 siendo 5 el máximo puntaje

Colombia como se aprecia en las figura 15 y16 se ha convertido en un territorio muy atractivo para la inversión extranjeras que permite la apertura de nuevos hoteles y restaurantes y por lo tanto aumenta la demanda de obra calificada. El sector de hotelería y turismo se ha convertido en los últimos años en el máximo generador de empleo esto como consecuencia de las condiciones que ofrece el país a los visitantes nacionales como internacionales.

⁴¹ Circulo de inversionistas. Porque invertir en hoteles. Conozca todas las opciones que ofrece la inversión en uno de los sectores más atractivos de los momentos por su proyección y beneficios.<http://www.circulodeinversionistas.com/sectores/hoteleria-y-turismo/item/146-beneficios-tributarios-para-la-inversion-turistica-en-colombia>. Citado el mayo 11 de 2013.

⁴² Proexport Colombia. Colombia Destino para invertir en infraestructura hotelera y turística 2012 <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>. Citado mayo 11 de 2013

Figura .12 Primeros en Emprendimiento



Fuente: IMD.World Competitiveness

Figura No.13 Segundos en satisfaccion al cliente



Fuente: IMD.World Competitiveness

Plan Sectorial de Turismo 2008-2010: Colombia, Destino Turístico De Clase Mundial

El plan propone “consolidar los procesos regionales de turismo para disponer de una oferta de productos altamente competitivos para los mercados nacionales e internacionales. Lo anterior permitirá afianzar la industria turística como motor de desarrollo de las regiones, y fuente generadora de empleo y de divisas”.

El Plan Sectorial de Turismo 2008-2010 recogió las iniciativas formuladas en el Plan Nacional de Desarrollo del período “Estado comunitario: desarrollo para todos” y propuso como objetivo, “mejorar la competitividad de los destinos y de los productos turísticos de tal manera que las diferentes regiones y el país en general perciban un aumento sustancial de sus ingresos, se incremente la participación de las comunidades en la prestación de los servicios turísticos, se contribuya a la generación de riqueza cuya distribución equitativa se haga palpable en la mejora de la calidad de vida de los residentes. Para poder desarrollar este proceso de mejora de la competitividad, los destinos turísticos de Colombia deben trabajar en crear las verdaderas ventajas en el esquema de lo que se conoce como la tríada regional: conectividad, compromiso cívico y calidad de vida. Se plantean siete grandes estrategias, para el alcance de este objetivo⁴³:

- a) Mejoramiento y consolidación de la competitividad, incluyendo la calidad de los prestadores, de los destinos y de los productos turísticos
- b) Mejoramiento de la infraestructura turística, incluyendo una mejor conexión de los destinos turísticos por vía aérea
- c) Fortalecimiento del mercadeo, la promoción y la comercialización de destinos y productos turísticos
- d) Creación de un sistema de información turística
- e) Implementación de estímulos a la demanda y a la oferta turística
- f) Apropiación de recursos para apoyar iniciativas productivas.
- g) Educación para cimentar una cultura turística

⁴³ Departamento Nacional de Planeación. Plan Sectorial de Turismo 2011-2014. Turismo: factor de prosperidad para Colombia. Bogotá. D.C. junio 2011

El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “Prosperidad para todos”

Dedica un capítulo al sector turístico titulado “Turismo como motor del desarrollo regional” en el cual, luego de una breve introducción y diagnóstico, se formulan unos lineamientos estratégicos que transcribimos

1. Fortalecer la institucionalidad y la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional
2. Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos y promover la formalización
3. Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las
4. necesidades de la demanda turística y la generación de empleo
5. Mejorar la gestión en infraestructura de soporte y conectividad para el turismo
6. Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado Nacional
7. Fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados
8. Enfocar las iniciativas de promoción turística por segmentos especializados del turismo

Tabla 2 Variables del Entorno Económico

Variables	A/O	AM	am	OM	om
PIB	O			X	
Inversión en el sector de turismo	O			X	
Incentivos tributarios	O			X	
Empleo	O				X

Fuente: la autora

3.2 Entorno político/ legal

En el análisis del entorno político legal existen numerosos incentivos que credos mediante la jurisprudencia vigente que el sector del turismo desarrolle sus actividades productivas.

Normatividad Colombiana

Constitución Política de Colombia 1991

El artículo 52 reconoce “el derecho a todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El estado fomentará estas actividades e inspeccionará la organización deportivas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas”

Ley 300 de 1996, Congreso de la República, del 30 de julio de 1996

Con esta Ley, el gobierno central las bases definitivas para impulsar el sector turismo y hacerlo competitivo. Esta ley reglamenta la actividad en el país y la orienta hacia un turismo sostenible, ético, estético, económico, social, cultural y educativo. También pretende desarrollar varios productos relacionados con el medio ambiente como son: el agroturismo y el ecoturismo. Establece una serie de incentivos para afianzar la descentralización y fortalecer la promoción, propender por los derechos del turista y para garantizar la calidad de los servicios que se les presten. Igualmente apoya la disciplina del mercado, buscando contribuir a un turismo receptivo y doméstico con un crecimiento sostenido. Así mismo, se dictaron normas para la descentralización del turismo, de tal manera que cada entidad territorial pueda definir sus propias políticas en materia de desarrollo turístico y de acuerdo con el Plan de Desarrollo y a los respectivos planes de Ordenamiento Territorial.

Principios Generales de la Industria Turística

1. **CONCERTACION:** En virtud del cual las decisiones y actividades del sector se fundamentarán en acuerdos para asumir responsabilidades, esfuerzos y recursos entre los diferentes agentes comprometidos, tanto del sector estatal como del sector privado nacional e internacional para el logro de los objetivos comunes que benefician el turismo.
2. **COORDINACION:** En virtud del cual las entidades públicas que integran el sector turismo actuarán en forma coordinada en el ejercicio de sus funciones.
3. **DESCENTRALIZACION:** En virtud del cual la actividad turística es responsabilidad de los diferentes niveles del Estado en sus áreas de competencia y se desarrolla por las empresas privadas y estatales, según sus respectivos ámbitos de acción.
4. **PLANEACION:** En virtud del cual las actividades turísticas serán desarrolladas de acuerdo con el Plan Sectorial de Turismo, el cual formará parte del Plan Nacional de Desarrollo.
5. **PROTECCION AL AMBIENTE:** En virtud del cual el turismo se desarrollará en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente.
6. **DESARROLLO SOCIAL:** En virtud del cual el turismo es una industria que

permite la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, actividades que constituyen un derecho social consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política.

7. LIBERTAD DE EMPRESA: En virtud del cual, y de conformidad con lo establecido en el artículo 333 de la Constitución Política, el turismo es una industria de servicios de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia, sujeta a los requisitos establecidos en la ley y en sus normas reglamentarias..

8. PROTECCION AL CONSUMIDOR: Con miras al cabal desarrollo del turismo, el consumidor será objeto de protección específica por parte de las entidades públicas y privadas.

9. FOMENTO: En virtud del cual el Estado protegerá y otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades turísticas, recreacionales y en general, todo lo relacionado con esta actividad en todo el territorio nacional.

Según la Guía de Inscripción de Registro Nacional del Turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro es obligatoria para el funcionamiento de los siguientes prestadores turísticos:

- a. Agencia de viajes y turismos, agencia mayoristas y operadores turísticos
- b. Establecimiento de alojamiento y hospedaje
- c. Operadores Profesionales de Congresos, Ferias y Convenciones
- d. Arrendadores de Vehículos.
- e. Oficina de Representaciones Turísticas
- f. Usuarios Operadores, desarrolladores e industriales en zonas franca turísticas.
- g. Empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
- h. Establecimiento de gastronomía, bares y negocios similares calificados por el gremio respectivo como establecimiento de interés turístico.
- i. Los guías de turismo.
- j. Las empresas captadoras de ahorro para viajes y empresas de servicios turísticos pre pagadas.
- k. Los establecimientos que prestan servicios de turismo de interés social.
- l. Las empresas que prestan servicios especializados de turismo como ecoturismo, etnoturismo, acuaturismo, agroturismo y turismo metropolitano.
- m. Los demás que el Gobierno Nacional determine.

Tabla 3 Histórico de las leyes del sector Turístico en Colombia

AÑO	LEY, RESOLUCION O DECRETO	DESCRIPCION
1996	Ley 30	Centra las bases definitivas para impulsar el sector del turismo
1997	Decreto 1075 Decreto 1076 Decreto 503 Decreto 504 Decreto 505 Decreto 972	Por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos. Se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico. Se reglamenta el ejercicio de la profesión de Guía de Turismo. Se reglamenta el Registro Nacional de Turismo. Se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996. Se reglamentan los planes de servicios y descuentos especiales en materia de turismo para la tercera edad.
1999	Decreto 2395 Resolución 221	Se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico. Código de ética del Guía de Turismo
2000	Decreto 2194	se modifica el plazo para la actualización del Registro Nacional de Turismo
2001	Decreto 2107 Decreto 1824 Decreto 1825 Decreto 1912 Decreto 174	Se dictan disposiciones sobre la expedición de visas, control y regularización de extranjeros. Disposiciones relacionadas con la actividad de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de los guías de turismo. Reglamentación Tiempo Compartido. Se reglamenta el servicio público de transporte

		terrestre automotor especial.
2002	Decreto 1524 Resolución 0049 Resolución 3537 Resolución 0119	Se reglamenta el artículo 5º de la Ley 670 de 2001. Por la cual se establecen las tarifas de inscripción del Registro Nacional de Turismo. Por la cual se autoriza el cambio de servicio de particular a público, de vehículos destinados a transporte especial y de turismo. Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos
2003	Decreto 210 Decreto 2755 Decreto 2074	Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos Por medio del cual se reglamenta el artículo 207-2 del Estatuto Tributario. Por el cual se modifica el Decreto 504 de 1997, sobre información del Registro Nacional de Turismo.
2004	Decreto 4000	Por el cual se dictan disposiciones sobre la expedición de visas, control de extranjeros
2005	Resolución 0118 Resolución 0236 Resolución 0657 Resolución 0890 Resolución 1622	Por la cual se establecen los criterios técnicos de las diferentes actividades o servicios de ecoturismo se modifican las tarifas de inscripción y de actualización en el Registro Nacional de Turismo Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia. Por la cual se establece la forma y requisitos para solicitar ante las autoridades ambientales competentes la certificación de que trata el numeral 5 del artículo 207-2 del Estatuto Tributario. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial. Por la cual se adopta el Manual de Señalización Turística Peatonal
2006	Ley 1111	Se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Art. 62

	Ley 1110 Ley 1101 Decreto 2785 Resolución 2534 Resolución 2322	Exención del impuesto sobre las ventas de servicios. Se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y la Ley de Apropriaciones para la vigencia fiscal del 1° de enero al 31 de diciembre de 2007. Art. 28 Disposición para bienes inmuebles. Modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Se modifica la estructura del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se dictan otras disposiciones. Art. 5, 6 y 7. Por la crean y organizan unos grupos internos de trabajo en las Direcciones de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo y de Análisis Sectorial y Promoción del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se determinan sus tareas y responsabilidades y se adoptan otras disposiciones Se otorga un plazo (Amplia del plazo por 6 meses para usar la categorización por estrellas en los hoteles que se encuentran en proceso de certificación).
2007	Decreto 1782 Decreto 1400 Decreto 1036 Resolución 0348 Resolución 0347	Se reglamenta el Impuesto con destino al turismo. Se amplía el plazo para el pago de la Contribución Parafiscal para la Promoción del Turismo correspondiente al primer trimestre de 2007. Se reglamenta el recaudo y el cobro de la Contribución Parafiscal para la Promoción del Turismo a que se refiere la Ley 1101 de 2006. Se determinan los sitios de interés turístico de que tratan los numerales 1° y 2° del artículo primero de la Resolución 0347 de 2007. Se definen los criterios para otorgar la calidad de turístico a los bares y restaurantes contemplados en la Ley 1101 de 2006.

2008	Resolución 0727	Se definen los criterios para el manejo de los recursos del Fondo de Promoción Turística contemplados en la Ley 1101 de 2006.
2009	Decreto 2590 Decreto 4933 Resolución 4577 Resolución 3772 Resolución 3840	Reglamentan las leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006. Viviendas turísticas. Se modifica el Decreto 2590 de 9 de julio de 2009. (Plazo para modificar los reglamentos de propiedad horizontal para la prestación del servicio de vivienda turística) Se modifica parcialmente el Manual de Señalización Vial - Dispositivos para la Regulación de Tránsito en Calles, Carreteras y Ciclo rutas de Colombia, adoptado mediante la Resolución No. 001050 del 5 de mayo de 2004 Se determinan unos prestadores de servicios turísticos. (Modalidades de viviendas turísticas) Se establece el Código de Conducta contemplado en el artículo 1° de la Ley 1336 del 21 de julio de 2009 y se dictan otras disposiciones.
2010	Decreto 774	se dictan unas disposiciones relacionadas con el derecho de retracto en la venta de tiempo compartido turístico
2011	Resolución 4896 Resolución 0557 Resolución 1065 Resolución 2331	establecen los requisitos para la actualización de la inscripción de los Guías de Turismo en el Registro Nacional de Turismo Se crea el Comité Nacional de Turismo y se dictan otras disposiciones. Se establece la gradualidad de las multas previstas en el artículo 47 de la Ley 1429 de 2010. Resolución 2318 del 28 de junio de 2011. Por la cual se modifica la Resolución 1143 de 13 de junio de 2007. Se señala el período de los aportes de la contribución parafiscal para los efectos establecidos en la Resolución 2318 de 28 de

	Resolución 2349	junio de 2011.
	Resolución 3513	Se crea el Comité de Capacitación y Formación Turística y se dictan otras disposiciones. Resolución 2710 del 22 de julio de 2011. Por la cual se aclara la Resolución 2318 de 2011. Se reglamentan las condiciones de representatividad na cional de que trata el artículo 9° de la Ley 1101 de 2006.

Fuente: Ministerio de Industria y Turismo

Tabla 3 Variables del entorno político legal

Variables	A/O	AM	am	OM	om
Normatividad aplicada al sector	O			X	
Plan nacional de desarrollo	O			X	

Fuente: la autora

3.3 ENTORNO DEMOGRAFICO

REGIONES Y SUBREGIONES TURISTICAS

La primera clasificación geográfica hace referencia a las unidades formadas por una porción de tierra emergida, rodeadas por el mar o por el océano y que posee una estructura geológica o basada en características similares ahora “ existe una nueva división que se efectuó en base a la forma de los continentes, esta hace también referencia a los patrones culturales similares tales como la religión, las etnias, las costumbres y las unidades sociales de países que tal vez se encuentren en distintos continentes geográficos. La OMT realizó el esquema de división del mundo en regiones y subregiones turísticas tuvo en cuenta la morfología continental y en segundo término la morfología cultural del espacio que se estaba dividiendo”⁴⁴

⁴⁴ Gordillo, Alejandro. División de las regiones turísticas del mundo según la Organización Mundial del Turismo

Las macro regiones en las que la Organización Mundial del Turismo divide el mapa turístico en el mundo son: América, Europa, Oriente Medio, África, Asia Meridional, Asia Oriental pacifico como se puede apreciar en la tabla 4

Tabla 5 Macro regiones del turismo según OMT

LAS AMERICAS	AMERICA DEL NORTE	-Canadá, Estados Unidos, México, Groenlandia, Saint Pierre Et Miquelón (Fr.), Bermudas (UK.)
	AMERICA CENTRAL	-Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala, Belice.
	CARIBE	-Aruba, Antillas Holandesas, Trinidad Y Tobago, Granada, San Vicente Y Granadinas, Barbados, Santa Lucia, Martinica (Fr.), Dominica, Guadalupe (Fr.), Montserrat (UK.) Antigua Y Bermuda, Saint Kitts Y Nevis, Anguila (UK.), Islas Vírgenes (UK.), Islas Vírgenes (Usa.), Islas Turks Y Caicos (UK.), Islas Caimán (UK.), Puerto Rico (Usa.), Rep. Dominicana, Haití, Jamaica, Cuba, Bahamas.
	AMERICA DEL SUR	-Venezuela, Guyana, Surinam, Guayana Francesa (Fr.), Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Brasil, Uruguay, Chile, Argentina, Islas Malvinas (Arg.) / Is. (Uk.).
	EUROPA DEL NORTE	-Islandia, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Irlanda, Reino Unido.

Tomado de <http://es.scribd.com/doc/3935322/Regiones-Subregiones-Paises-y-Capitales-de-TODO-EL-MUNDO-SEGUN-LA-OMT> junio 24 de 2013

EUROPA	EUROPA OCCIDENTAL	-Francia, Mónaco, Luxemburgo, Bélgica, Países Bajos-Holanda, Alemania, Suiza, Liechtenstein, Austria.
	EUROPA MERIDIONAL	-Portugal, España, Gibraltar (UK.), Andorra, Italia, Ciudad del Vaticano, San Marino, Malta, Eslovenia, Croacia, Bosnia, Serbia, Montenegro, Kosovo, Macedonia, Albania, Grecia.
	EUROPA CENTRAL	-Polonia, Rep. Checa, Eslovaquia, Hungría, Rumania, Bulgaria, Lituania, Letonia, Estonia, Bielorrusia, Ucrania, Moldavia, Georgia Tíbilisi, Azerbaiyán, Turkmenistán, Kirguizistán, Federación Rusa.
	EUROPA MEDITERRANEO ORIENTAL	- Chipre, Turquía, Israel.
AFRICA	AFRICA DEL NORTE	-Marruecos, Argelia, Túnez, Sudán.
	AFRICA CENTRAL	-Chad, República Centroafricana, Camerún, Guinea Ecuatorial, Santo Tomé Y Príncipe, Gabón, Congo, Rep. Dem. Del Congo, Angola.
	AFRICA ORIENTAL	-Eritrea, Etiopía, Yibuti, Somalia, Uganda, Ruanda, Burundi, Kenia Tanzania, Zambia, Malawi, Zimbawe, Mozambique, Madagascar, Islas Comores, Islas Seychelles, Islas Mauricio, Islas Reunión (Fr.).

	AFRICA OCCIDENTAL	-Mauritania, Malí, Níger, Nigeria, Burkina Fasso, Senegal, Gambia, Cabo Verde, Guinea Bissau, Guinea, Sierra Leona, Liberia, Costa De Marfil, Ghana, Togo, Benín.
	AFRICA MERIDIONAL	-Namibia, Botswana, Rep. Sudafricana, Bloemfontein, Lesotho, Swazilandia.
ORIENTE MEDIO		Arabia Saudita, Yemen, Omán, Líbano, Siria, Jordania, Irak, Qatar, Bahreín, Libia, Egipto, Kuwait.
ASIA MERIDIONAL		-Palestina, Emiratos Árabes Unidos, Irán, Afganistán, Pakistán, India Nueva, Bangladesh, Nepal, Bhután, Sri- Lanka Sri, Islas Maldivas.
ASIA PACIFICO	ASIA DEL NORDESTE	-Mongolia, China, Hong Kong, Macao, Taiwán, Corea Del Norte, Corea Del Sur, Japón.
	ASIA DEL SUDESTE	-Myanmar, Tailandia, Laos, Camboya, Vietnam, Malasia Kuala, Singapur, Indonesia, Timor Oriental, Brunei, Filipinas.
	AUSTRALASIA	-Australia, Tasmania, Nueva Zelanda.
	MELANESIA	-Fiyi, Islas Salomón, Nueva Caledonia, Papúa, Vanuatu Port.
	POLINESIA	-Islas Cook (NZ.), Niue (NZ.), -Polinesia Francesa (Fr)- Samoa, Samoa Americana (EE.UU.), Tonga Nuku, Tuvalu, Islas Wallis Y Futuna (Fr), Tokelau (NZ.), Is. Pitcairn (UK.)
		-Guam (EE.UU.), Islas

	MICRONESIA	Marianas Del Norte- (EE.UU.), Islas Marshall, Kiribati, Palau -Estados Federados De Micronesia: Estado De Pohnpei / Estado De Chuuk / Estado De Yap / Estado De Kosrae Nauru.
--	------------	--

Fuente : División de las regiones turísticas del mundo según la Organización Mundial del turismo

Según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial, los ingresos por turismo internacional batieron un nuevo récord en 2012, llegando a aproximadamente 1,075 billones de dólares (837.000 millones de euros) en todo el mundo, un 4% más en términos reales, partiendo de 1,042 billones de dólares (749.000 millones de euros) en 2012. El Secretario General de la OMT, Taleb Rifai. «Teniendo en cuenta que el turismo es una exportación clave para muchas economías del mundo, este resultado es una buena noticia, ya que proporciona reservas de divisas a los destinos y contribuye a la creación de empleo tanto en el turismo como en sectores económicos afines. Teniendo en cuenta regiones, las **Américas** (+7%) registró el mayor incremento de los ingresos, seguida de **Asia y el Pacífico**(+6%), **África** (+5%) y **Europa** (2%). Los ingresos en **Oriente Medio** mantuvieron el signo negativo (-2%), si bien se observó una mejoría gradual en comparación con el declive registrado en 2011⁴⁵.

El turismo internacional como se puede apreciar en la tabla No5 de turismo internacional por subregiones representado en viajes y transporte de pasajeros viene a representar el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios. Esta es una categoría de exportación, a escala mundial, el turismo ocupa el quinto puesto, después de los combustibles, los productos químicos, los productos alimentarios y la automoción.

⁴⁵⁴⁵ Risis Marcelo, Los ingresos por Turismo Internacional crecieron un 4% en 2012. Madrid 13 mayo 2013 <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-05-15/los-ingresos-por-turismo-internacional-crecieron-un-4-en-2012> tomado el 24 de junio de 2013

Tabla 6 Turismo Internacional por subregiones

Turismo internacional por (sub)regiones

	Ingresos por turismo internacional								Llegadas de turistas internacionales					
	Variación		\$EEUU		euro		Cuota		abs.		Variación		Cuota	
	Monedas locales, precios constantes (%)		(miles de millones)		(miles de millones)		por llegada		(millones)		Variación		Cuota	
	11/10	12/11	2011	2012*	2012	2011	2012*	2012	2012*	2011	2012	11/10	12/11	2012
Mundo	4,8	4,1	1.042	1.075	1.040	749	837	810	100	996	1.035	4,8	4,0	100
Economías avanzadas ¹	6,0	4,3	672	690	1.250	483	537	980	64,1	531	550	4,7	3,7	53,2
Economías emergentes ¹	2,6	3,6	371	386	800	266	300	620	35,9	465	485	5,0	4,3	46,8
Europa	5,2	2,9	466,3	457,4	860	335,0	356,0	670	42,5	516,9	534,4	6,2	3,4	51,6
Europa del Norte	3,4	5,0	69,8	72,3	1.110	50,1	56,3	860	6,7	64,8	65,1	1,6	0,5	6,3
Europa Occidental	4,3	3,0	161,6	157,0	940	116,1	122,2	730	14,6	161,1	166,5	4,4	3,3	16,1
Eur. Central/Oriental	7,8	5,3	56,0	57,0	510	40,2	44,4	400	5,3	103,9	111,6	9,4	7,4	10,8
Eu. Meridional/Medit.	6,0	-0,3	178,9	171,1	890	128,5	133,2	700	15,9	187,0	191,2	7,8	2,2	18,5
- de los cuales UE-27	4,3	1,9	378,3	367,7	920	271,8	286,2	710	34,2	391,4	400,3	5,2	2,3	38,7
Asia y el Pacífico	7,9	5,8	298,7	322,8	1.380	214,6	251,2	1.080	30,0	218,2	233,6	6,4	7,0	22,6
Asia del Nordeste	8,8	7,4	149,6	165,5	1.350	107,5	128,8	1.050	15,4	115,8	122,8	3,8	6,0	11,9
Asia del Sudeste	12,5	6,4	84,4	91,4	1.080	60,6	71,2	840	8,5	77,3	84,6	10,4	9,4	8,2
Oceanía	-5,5	-0,7	41,0	41,7	3.430	29,4	32,4	2.670	3,9	11,7	12,1	0,9	4,1	1,2
Asia Meridional	12,1	5,2	23,7	24,2	1.720	17,0	18,8	1.340	2,2	13,5	14,1	12,6	4,2	1,4
Américas	5,2	6,8	198,4	214,8	1.320	142,5	167,2	1.030	20,0	156,5	163,0	4,1	4,1	15,7
América del Norte	6,3	7,9	144,8	158,6	1.500	104,0	123,5	1.170	14,8	102,1	105,9	2,8	3,7	10,2
El Caribe	-0,9	2,4	23,5	24,6	1.170	16,9	19,1	910	2,3	20,1	21,0	3,0	4,4	2,0
América Central	0,7	8,9	7,1	8,0	900	5,1	6,2	700	0,7	8,3	8,9	4,4	7,5	0,9
América del Sur	6,2	3,6	23,0	23,6	870	16,5	18,4	680	2,2	26,0	27,2	10,0	4,7	2,6
África	2,1	5,2	32,9	33,6	640	23,7	26,2	500	3,1	49,4	52,6	-1,0	6,4	5,1
África del Norte	-5,5	2,4	9,6	9,4	510	6,9	7,3	390	0,9	17,1	18,5	-9,1	8,7	1,8
África Subsahariana	5,6	6,4	23,3	24,3	710	16,8	18,9	560	2,3	32,4	34,0	3,9	5,2	3,3
Oriente Medio	-14,4	-2,2	46,2	46,7	900	33,2	36,3	700	4,3	54,9	52,0	-5,6	-5,4	5,0

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

(Cifras procedentes de la OMT, abril de 2013)

¹ Clasificación basada en el Fondo Monetario Internacional (FMI), véase el anexo estadístico del FMI World Economic Outlook de abril de 2012, página 177, en www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01.

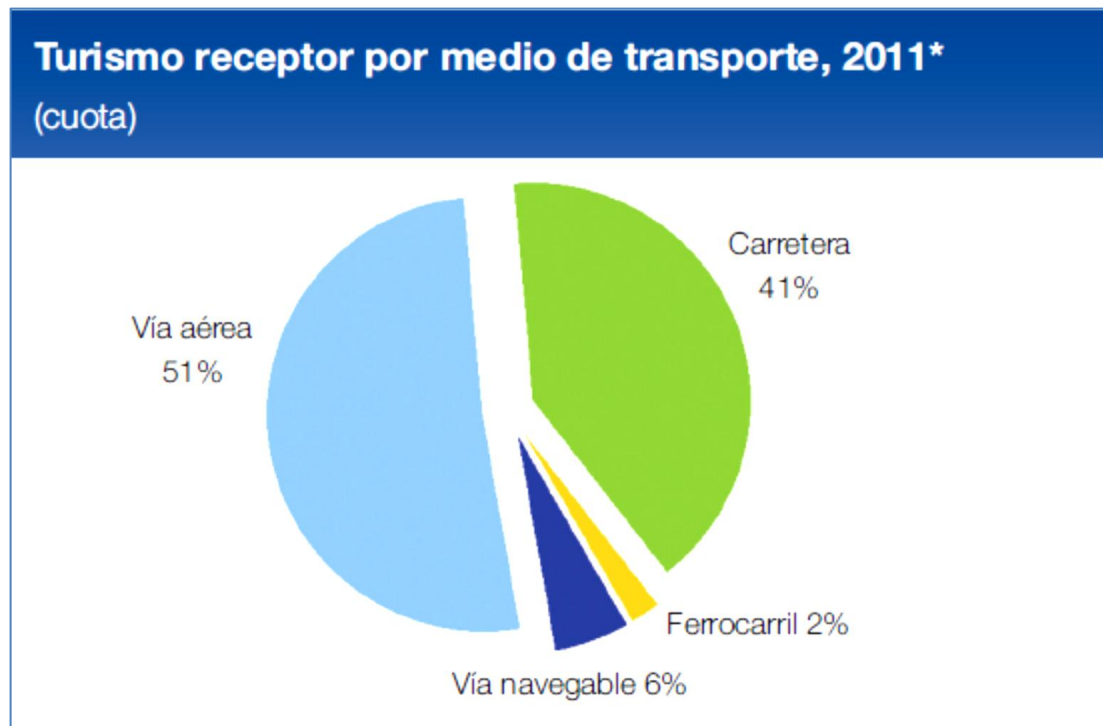
Figura 14 Turismo receptor por motivo de visita 2011



Fuente: Panorama internacional del turismo edición 2012

Como se muestra en la figura 14 Turismo receptor por motivo de visita 2011, el 51% que representa 505 millones de llegadas se hicieron por viajes de ocio y de recreo, más de la mitad de todas las llegada de los turistas internacionales, además el 15% indicaron que viajaban por negocios o por motivos profesionales, el 27 % hace referencia a visitas a parientes y amigos, motivos religiosos, finalmente un 7% que no tiene una especificación de porque viajan.

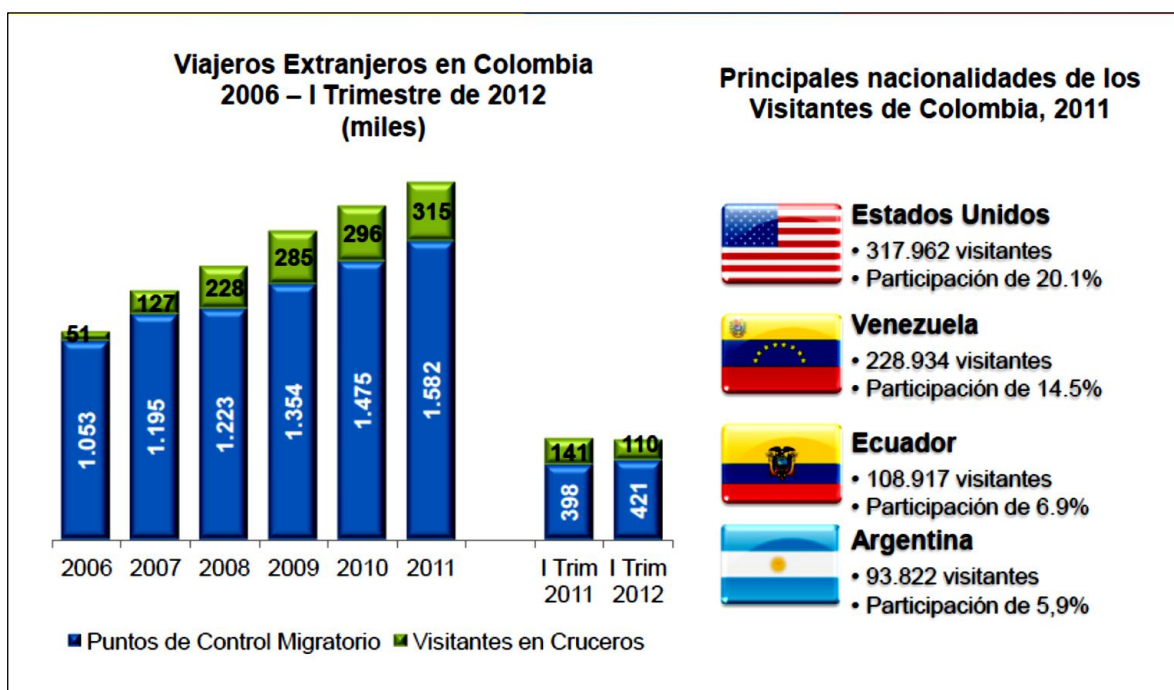
Figura 15 turismo receptor por medio de transporte, 2011



Fuente: Panorama internacional del turismo edición 2012

Como se aprecia en la figura 15 La modalidad de transporte elegida por los viajeros para llegar a sus destinos en el año 2011 fue de un 51% de transporte aéreo, mientras que el resto lo hizo por vía terrestre representado un 49%, este el 41 se realizó por carretera, el 2% por ferrocarril y el 6% fue por vía acuática, marcando una creciente tendencia en la utilización del transporte aéreo por encima de las demás modalidades de transporte

Figura 16 Colombia más atractivo para los turistas



Fuente: Migración Colombia.MCIT, Banco de la Republica. Cálculos Proexport 2011

Tabla 7 Variables del entorno demográfico

Variables	A/O	AM	am	OM	om
Educación	O			X	
Distribución geográfica	O			X	

Fuente: la autora

Fuente: la autora

3.4 ENTORNO SOCIAL

Según el glosario básico que emplea la Organización mundial del turismo el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales⁴⁶.

- **Cambios en la gestión del tiempo libre**

⁴⁶ Glosario básico. Organización Mundial del Turismo. Tomado de (Olmos R. L., 2011) junio 26 de 2013

La población activa cada vez dispone de menos tiempo libre y este se ha convertido en un bien muy preciado que se quiere aprovechar al máximo. Algunas consecuencias de esta tendencia en el sector turístico son:

- Viajes más cortos pero más frecuentes y más intensos: se busca máximo de interés en un mínimo de tiempo, aunque ello no debe suponer “ir corriendo de un lado para otro”, ni sensación de estrés. Algunos productos que responden a esa tendencia con los *city-breaks*, los viajes de interés especial o los resorts “todo incluido”.
- Difuminarían entre los viajes de ocio y los viajes profesionales: Como consecuencia de la globalización los ejecutivos realizan multitud de viajes al año que dejan poco tiempo libre pero representan oportunidades para organizar “escapadas” y para que las empresas turísticas ofrezcan servicios y actividades adaptadas a los profesionales y sus familias.
- Efecto desestacionalizador de la demanda, ya que los viajes se distribuyen durante todo el año. Esta tendencia ha reducido la estancia media en los destinos de playa, pero ha favorecido a destinos urbanos y de interior, y el surgimiento de pequeños hoteles.

Cambios en los hábitos de trabajo

En la actualidad es muy importante para las personas no sacrificar su vida personal y familiar por sus carreras profesionales. En este sentido las nuevas tecnologías permiten mayor flexibilidad y movilidad laboral entendiéndose que controlan el cuándo y dónde trabajar y ahora las personas quieren tener un negocio propio que ser asalariados por lo que se prevé un incremento de trabajo desde la casa.

Turistas más educados y más tecnológicos

El nivel educativo de la población aumenta y un mayor nivel cultural se traduce en un aumento del interés por los viajes con contenido educacional que favorecen el desarrollo personal. En cuanto a las nuevas tecnologías, están produciendo un cambio en los perfiles profesionales y en las capacidades exigidas en el mundo laboral. Para el sector turismo, ello supone que los turistas serán cada vez más educados, con un mayor nivel en el manejo de tecnologías, que utilizarán también para organizar sus viajes y a lo largo de los mismos. Ello exige invertir en instalaciones, sistemas de distribución, equipos, recursos humanos y adaptar la comunicación con el mercado.

Las fronteras entre los viajes de trabajo y los viajes de vacaciones se difuminan

En un mundo conectado y globalizado, en el que los ejecutivos realizan múltiples viajes al año y es posible trabajar a distancia, la frontera entre viajes de trabajo y viajes vacacionales se desdibuja. Los viajes de negocio se convierten así en una oportunidad para ofrecer otros servicios y actividades para los profesionales y sus familias.

La mujer gana influencia en las decisiones de compra

Cada vez hay más mujeres que trabajan fuera de casa y su influencia en la familia y la sociedad va en aumento. Las mujeres ganan peso como segmento del mercado porque son parte activa en la elección y compra de bienes y servicios, incluyendo los viajes. Las mujeres también van adquiriendo más presencia y relevancia en el mundo virtual (comunidades de usuarios y compra online) que les ofrece oportunidades para comunicarse y expresarse, y para ahorrar tiempo.

La industria turística tiene que tener más en cuenta los gustos, exigencias y hábitos de las mujeres a la hora de diseñar nuevos productos y servicios, así como en la comunicación y comercialización de los mismos. A su vez, los hombres también adoptan patrones de consumo que eran propios del segmento femenino y se preocupan más por su salud, la estética y la moda. También buscan una relación más cercana con los hijos, hacer cosas juntos. Estas tendencias abren oportunidades para que las empresas turísticas ofrezcan productos de salud y wellness o estancias activas.

Las motivaciones de viajes se diversifican

El aumento del nivel de vida en los países más desarrollados han propiciado el aumento de las actividades de ocios y la práctica de los hobbies y cada vez más gente desea practicar sus actividades favoritas durante sus vacaciones. Los turistas actuales que han viajado lo suficiente como para formarse su propia visión y disponen de puntos de referencia ya que el nivel de exigencia es mayor. Por lo tanto lo que se denominan *visitantes* (que pueden ser *turistas* o *excursionistas*; residentes o no residentes) por lo tanto la actividad del turismo tiene en cuenta los valores y hábitos de consumo de los turistas en particular que están cambiando rápidamente en las motivaciones y expectativas de viaje o la elección de tomar vacaciones. Es también tenida en cuenta en la demanda turística que los destinos

que se visitan según las razones de la Organización mundial del turismo son los llamados motivos o motivaciones y son⁴⁷ :

- El ocio, recreo, vacaciones
- Visitas a los parientes y amigos
- Negocios y motivos profesionales
- Tratamientos de salud
- Religiones/ peregrinaciones
- Otros motivos (visitas a familiares o por estudios etc.)

Los efectos socioculturales de turismo tienen un impacto en la situación del individuo y su conglomerado familiar. Las vacaciones o feriados pueden generar una serie de efectos positivos o negativos en el comportamiento de los individuos o grupos, de allí que apuestan los gobiernos a la factibilidad de acceder a puentes vacacionales con el fin de que la familia o el individuo compartan tiempo y encuentre actividades de relajamiento. De allí que el turismo forme parte de ese eje integrador en la formación espiritual y que no sea visto tan solo como un lujo sino más bien como una necesidad básica, que según el psicólogo norteamericano Abraham Maslow deben ser satisfechas en la medida de la realización personal mejorando las relaciones interpersonales².

Los efectos que manifiestan entonces sobre las personas, que a la práctica se transforman en turistas, son las siguientes

- a. Mejora de la calidad de vida tanto física como mental. El descanso y esparcimiento renueva las energías, enriquece el espíritu y proporciona higiene mental.
- b. Permite romper la barrera cultural al conocer otras sociedades, sus formas de vida y sus costumbres lo que enriquece el nivel de conocimiento del individuo.
- c. Mejora las relaciones con los demás miembros de la familia, mejora el contacto social entre otros círculos como amigos o colegas de trabajo lo que eleva la autoestima del individuo.
- d. Crea hábitos de consumo, es decir que cada familia o individuo destine parte de su ingreso para la actividad turística como parte fundamental de su desarrollo personal.
- e. Produce aculturación, lo cual está a la vista con el proceso de globalización.

⁴⁷ Olmos, Lourdes & García Rafael. Estructura del Mercado Turístico. Ediciones paraninfo s.a. Madrid, 2011 página 244.

f. En algunos casos puede producir cambio en los valores existentes, a la vista de un pensamiento más abierto a ciertas conductas tales como moda, forma de hablar o de entretenimiento.

g. Permite el encuentro entre el ser espiritual y la mente.

Tabla 8 Variables del entorno social

Variables	A/O	AM	am	OM	om
Hábitos y cambios en la gestión del tiempo libre (ocio)	O			X	
Turistas más educados	O			X	
Motivación en los viajes se diversifican	O			X	

Fuente la autora

3.5 ENTORNO CULTURAL

Con los millones de personas que se desplazan actualmente, se ponen en contacto distintas sociedades con sus correspondientes culturas, formando un concepto según Olmos Juárez⁴⁸. En muy importante para la actividad turística el conocimiento de otras culturas ya que estas facilitan la buena relaciones entre los países. Existen los siguientes efectos socio culturales:

- **Aculturación** es un fenómeno que provoca fruto del contacto entre las diferentes sociedades, el intercambio de pautas culturales en diferentes ámbitos como en la estética, gastronomía, hábitos sociales, etc.
- **Alteración de las estructuras sociales:** En la zona turística, las consecuencias derivan de la introducción desde fuera de una nueva realidad sociocultural a la cual tanto la población indígena como su sistema social tienen que adaptarse. La primera adaptación consiste en desarrollar una clase encargada de tratar a los forasteros. Esto se refleja en la estructura laboral local en una expansión de los servicios. Los turistas han de ser transportados, alojados, ayudados en muchos problemas que surgen y hay que proveerles de actividades recreativas. Estas consecuencias primarias del turismo irán acompañadas a menudo de conflictos psicológicos y sociales.

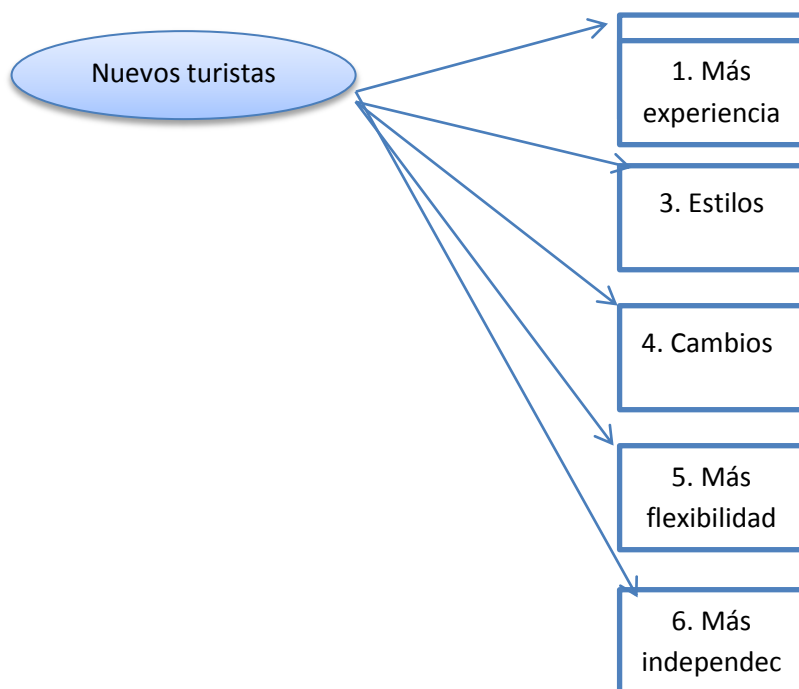
⁴⁸ Ibid pag 20

- **Mejor conocimiento de otras sociedades y mentalidades:** Por lo tanto, mayor tolerancia y respeto hacia otras costumbres, lo que evitaría fenómenos racistas y xenófobos. Gran parte de muchos malentendidos culturales surgen de la ignorancia de estos (Ej. ritos, creencias, mitologías), el conocer sus razones y verlos implican una mayor tolerancia. Un turista que ha crecido con estereotipos puede tener un cambio de paradigmas cuando conoce una cultura distinta.
- **Estrecha los lazos de entendimiento entre estados:** El turismo favorece la paz y el entendimiento plasmado en la firma de convenios de amistad entre países que mantienen relaciones basadas en sus flujos turísticos.
- **Estimula el aprendizaje de idiomas extranjeros:** No sólo los turistas que viajan intentan aprender el idioma del país al que van, sino que en el país receptor se hacen esfuerzos por aprender la lengua de los países emisores para atender mejor a los turistas. La adquisición de una segunda lengua de cara a la actividad turística suele tener por resultado una mayor movilidad económica.
- **Recuperación de las actividades tradicionales:** a aculturación puede provocar la pérdida de valores tradicionales en las sociedades por ese intercambio de costumbres, esto mismo ayuda a recuperar otras. Por ejemplo las artesanías, las tradiciones, las fiestas, el folclore, etc. Estos son recursos turísticos que son recuperados en determinadas zonas para el disfrute del turista.
- **Programación de actividades culturales para satisfacción del turista:** Se organizan en la mayor parte de los destinos turísticos se organizan numerosas actividades de carácter cultural, como conciertos, obras de teatro, exposiciones de arte etc. Estas actividades culturales tienen incidencia en la población visitante y en la población local
- **El nuevo turismo** según Curiel⁴⁹ esta el turismo de masas y el segundo que es el turismo del futuro, que establece al consumidor y el medio ambiente como las principales prioridades. El nuevo turismo se concibe bajo el concepto de turismo cultural. Los nuevos consumidores se caracterizan por ser más experimentados, con valores y estilos de vida variables, vacaciones más cortas y más frecuentes y una vida más activa y más sana. Son más flexibles e independientes adicionalmente con los cambios demográficos de las sociedades actuales como el envejecimiento de la población, la reducción de la familia y el aumento del poder adquisitivo están viéndose representados en los comportamientos del nuevo. El aumento de nuevas experiencias de viaje, la flexibilidad y la naturaleza independiente del nuevo turista, están provocando una mayor demanda de

⁴⁹ Curiel, Javier Esteban. Turismo cultural y medio Ambiente en destinos urbanos. Editorial Dykinson. Madrid 2008 pag. 70

profesionalidad una mejor relación calidad precio y más flexibilidad en la experiencia de viaje

Figura 17 Seis Característica de los Nuevos Turistas



Fuente: turismo cultural y medio ambiente en los destinos urbanos. Javier Esteban curiel pag. 71

1. **Mas experiencias:** más experiencia de viaje, conscientes de la calidad, con más estudio, nuevos consumidores con la facilidad para aprender, más diversos y de aventura más variedad.
2. **Valores:** pasar de tener a solo ser solo por divertirse, interesado en el medio ambiente, valorar lo diferente, búsqueda de lo real y natural.
3. **Estilos:** Horario de trabajo flexible, mayores ingresos, más tiempo libre, vida sana, vacaciones cortas más frecuente, viajar es un estilo de vida
4. **Cambios:** Jubilados, envejecimiento de la población, familias reducidas, más solteras y parejas, ahorro, Dinkis, Yuppies, Milkies.
5. **Más flexibilidad:** espontáneos, consumidores híbridos, impredecibles, planean menos las vacaciones, cambios de forma a la hora de reservar

6. **Mas independencia:** Consumidores quieren estar atareados durante su tiempo libre, corren riesgo, quieren ser diferentes al resto de la masa

La Organización Mundial del Turismo determina que los impactos que genera el turismo son relativamente positivos en el ámbito social y cultural, puesto que gracias al turismo el hombre a desechos barreras que en tiempos antiguos generaban la intolerancia y perjuicios sociales tales como el racismo. El turismo ha contribuido con la sociedad siendo pieza fundamental para el desarrollo urbanístico y tecnológico en la modernización de los pueblos. De la misma manera ha expandido los horizontes en la forma de pensar de los seres humanos en cuanto al enriquecimiento cultural propiciando un cambio de actitudes sociales. El renacimiento de las artes populares, las manifestaciones culturales de cada etnia, los museos, las plazas y parques, y todo aquello que representa la imagen de una sociedad y que gracias al turismo se ha podido rescatar teniendo un gran valor en proporciones incalculables.

En la Declaración de Manila³ sobre el turismo mundial, adoptada por la OMT, se desprende unos artículos que tratan aquellos puntos relacionados con los efectos sociales y culturales del turismo, destacando los siguientes⁵⁰:

- Artículo 11: Por sus efectos sobre la salud física y psíquica de quienes lo practican, el turismo es un factor de equilibrio social, de aumento de la capacidad de trabajo de las colectivas humanas y de bienestar individual y colectivo.
- Artículo 12: Por la amplitud de los servicios que exige para su realización, el turismo es un factor recreador de un número considerable de nuevas actividades, fuente de creación de empleos. En tal sentido, constituye un positivo elemento de progreso social, en todos los países donde se practica, cualquiera que sea, por otra parte, el grado de desarrollo de esos países.
- Artículo 13: En el marco de las relaciones internacionales y en relación con la búsqueda de la paz basada en la justicia y el respeto de las aspiraciones individuales y nacionales, el turismo aparece como un factor positivo y permanente de conocimiento y de comprensión mutua, base de respeto y confianza entre todos los pueblos del mundo.
- Artículo 14: En el ámbito de los intentos emprendidos en todo el mundo con vistas al establecimiento de un nuevo orden económico internacional, el turismo, en condiciones apropiadas, pueden desempeñar un positivo papel de equilibrio, de cooperación, de comprensión mutua y de solidaridad entre todos los países.

⁵⁰ Medina, José Alberto. Los efectos socio culturales del turismo. Turydes una revista académica Iberoamericana. Editada por edumed.net. Universidad de Málaga. 2011 pag 1-4.
<http://www.eumed.net/rev/turydes/09/jam.htm> Tomado junio 27 de 2013

Tabla 9 Variables del entorno cultural

Variables	A/O	AM	am	OM	om
Aculturación	O			X	
Alteración de estructuras sociales	A		X		
Conocimiento de otras sociedades	O			X	
Relaciones nacionales e internacionales se estrechan	O			X	

Fuente: la autora

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Las Tecnologías de información en la Industria del turismo

Según Montoya, Bayona, Asmar & Rodríguez (2006) La reglamentación, la mundialización y los cambios radicales en la demanda materia de ocio y de turismo han empujado al sector turístico a desarrollar actividades orientadas hacia la información. Por lo tanto las tecnologías de información han influido en todos los aspectos de la cadena del valor de la industria turística y sus negocios, rebasando las fronteras de las distintas especialidades profesionales y las fronteras geográficas. En un panorama como el de hoy las decisiones relacionadas con la tecnología deben tomarse en los niveles superiores de dirección lo que implica que las empresas como los hoteles y las agencias necesitan contar en sus niveles de gestión con un personal calificado para la informática.

Las aplicaciones de la tecnología planteada por (Poon, 1993), en la industria del turismo y los viajes permiten que los productores ofrezcan servicios nuevos y flexibles que son competitivos en materia de costos. Una de las tecnologías desarrolladas en el sector por las empresas de transporte aéreo para gestionar las reservas de vuelos son los llamados Sistemas de Reservas Informatizados (SRI), hoy estos sistemas han evolucionado prestando diferentes servicios y es común que cada empresa tenga su SRI, interconectado a su vez con los Sistemas Mundiales de Distribución (SMD). Un gran número de sistemas de reserva en línea por internet funciona como agentes de viajes virtuales, la mayoría de ellos dispone de enlaces directos con uno o varios SRI/SMD.

Los sistemas de información se han convertido en el principal medio de distribución y de comercialización del producto turístico internacional, ya que estos

responden a las necesidades de los distintos segmentos del mercado y en particular a los servicios de gestión del transporte aéreo y terrestres, los sectores de hotelería y el espectáculo, así como de otros servicios auxiliares que permiten la realización de las transacciones comerciales y de cobertura de riesgos.

En la industria de viajes y turismo se está introduciendo toda una gama de tecnologías interrelacionadas con la informática y la comunicación. Los sistemas de tecnologías de la informática y la comunicación. El sistema de tecnologías de la información incluye sistema de reservas informatizados, teleconferencias, videotexto, videos, folletos de videos, ordenadores, sistemas de información de gestión, sistema de información electrónicas aéreas, sistema de transferencia de fondos electrónicos, redes telefónicas digitales, tarjetas inteligentes, impresoras por satélite y comunicaciones móviles.

el impacto del internet en el sector turístico

Un estudio realizado entre más de 500 empresas de todo el mundo ha venido a corroborar la idea de que el comercio electrónico será un factor decisivo de la ventaja de la competitiva del futuro.ⁱ

Tabla 10 Apreciación de la tecnología aplicada al sector del turismo

Unidades Productivas	Impacto a Corto Plazo	Impacto Largo Plazo
Compañías aéreas	Competencia de precios y costos entre grupos de transporte aéreo, ventas directas (experimentales); diferenciación de precios	Vínculos electrónicos y paquetes de servicios para clientes/ empresas, las entidades profesionales que participan en la distribución recuperan o amplían su capacidad de ventas ya que podrán ofrecer las mejores tarifas y un marco comercial comparativo
Cadenas internacionales de operadores	Éxito de la competencia por captar la atención en un nuevo entorno	Estructura de precios más flexible, oferta masiva normalizada gracias a la integración de aplicaciones a la Web en las operaciones comerciales (gestión del conocimiento)

Pyme proveedoras de servicios turísticos; asociaciones	Logro de una presencia individual en el nuevo entorno	Canal electrónico de distribución viable únicamente en el marco de una alianza o explotado por intermediarios; atención personalizada en el segmento : el apoyo del cliente interactuar sin o con apoyo no visible de las tecnologías de información (TI)
Organización gestora en el destino turístico	Estrategias para evitar los obstáculos jurídicos a la integración de los procedimientos de reservas, modelos de cooperación en el destino turístico; proveedores de información y control de calidad	Desempeño de la nueva función como fusionador e integrador, manejo de los propios servidores; modelos de cooperación en los canales electrónicos de distribución; actividades obligatorias de venta cruzada; modelos obligatorios de mantenimiento de relaciones con los consumidores.
Tour operadores	Mayor normalización de los productos; control rigurosos de la cadena de valor (propiedad de numerosos participantes)	Oferta ampliada y flexible gracias al mayor empleo de la TI, modelos contractuales flexibles suscritos con un mayor número de proveedores.
SMD/SRI	La estrategia de mercadeo con el logo INTEL incide a favor de los principales sitios de la Web turísticos aumentan el volumen de las transacciones; establecimiento de servidores propios para las reservas.	Los operadores más interesados por los avances tecnológicos perfeccionaran y extenderán su infraestructura en TI, ampliando su ámbito, por ejemplo a la búsqueda de datos o al apoyo de las decisiones de los clientes, aumento de las concentración en el

		segmento de SMD, aparición de SRI más pequeños y de ámbito más preciso.
Agencias de viaje	Los requisitos de calidad y las economías de escala intensifican las tendencias actuales hacia un mayor concentración; los especialistas del sector prevén una reducción sustancial del número de agencias de viaje	Ejemplo exitoso de estrategia híbrida: puntos de venta en la Web y en locales de gran afluencia de público; supermercados de viajes; cobro de los servicios prestados sobre la base de su valor
Nuevos intermediarios	Aprovechamiento de todos los canales de distribución disponibles; diferenciación de los productos y precios, y cooperación financiera o de comercialización, tal vez conjuntamente con cambios en lo que atañe a la propiedad	Nuevos servicios, como los mecanismos de comparación de precios y los análisis de mercado; instrumentos personalizados para los clientes.
Turistas	Mejor dominio de las TI; aceptación de la Web como medio de información y de reservas	Preferencias por servicios diferenciados, basados en las situaciones y en los precios; autoservicio en contraposición a una atención total al cliente; problemas relativos a la seguridad y a la privacidad como factores de inhibición.

Fuentes: Hannes Werthner y Stefan Klein: information technology and tourism 2001

Tabla10 Variables Entorno Tecnológico

Variables tecnología	A/O	AM	am	OM	om
Tecnología avanzada	A	X			

Fuente: la autora

3.7 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

El turismo y el medio ambiente representan actualmente una relación muy estrecha y cada vez más importante para las sociedades modernas. El crecimiento de la actividad turística y la creciente sensibilidad por los problemas ambientales, se genera como resultado un nuevo perfil de un turista. Con este nuevo panorama la planificación estratégica del turismo y el medio ambiente tiende a un desarrollo económico y social en la base de un equilibrio medio ambiental. Y como es mencionado por el Autor Javier Curiel⁵¹ existen tres funciones del medio ambiente, la función productiva que se basa en la que la naturaleza es la fuente de los recursos donde se extraen las materias primas que sirven para la producción de bienes y servicios, la función ambiental que actúa como receptor de residuos y desechos generados tanto por la actividad productiva de la sociedad y la función recreativa de medio ambiente que permite a los seres humanos y a la naturaleza proporcionar hermosos lugares que disfrutamos y contemplamos .

La mayor conciencia ambiental y el cambio climático planean nuevos retos a los destinos y empresas turísticas

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que el turismo mundial genera el 5% de las emisiones globales de CO₂. De esa cantidad, un 40% corresponde a los viajes aéreos, un 32% a los viajes en automóvil y un 21% a los alojamientos. En el futuro, el CO₂ emitido por el sector aéreo puede reducirse a medida que se comercialicen combustibles sostenibles para la aviación. En los últimos años ha aumentado la sensibilización de las empresas del sector sobre el fenómeno, y se han puesto en marcha programas de reducción y compensación de emisiones.

La contaminación creciente y los desastres medioambientales, entre otros, han despertado en nuestra conciencia la necesidad de establecer modelos de desarrollo sostenible. Esto debido las campañas en los medios de comunicación, a las iniciativas de grupos ecologistas y a empresas exitosas que han abrazado la causa ambiental, los nuevos valores que promueven el respeto por el medio ambiente y una mayor conciencia social se han expandido con rapidez. En los últimos años, las leyes a favor del medio ambiente –muchas de las cuales emanan

⁵¹ Curiel, Javier Esteban. Turismo Cultural y Medio Ambiente en destinos urbanos. Universidad Rey Juan Carlos Editorial Dykinson Madrid 2008 pag. 25

de acuerdos internacionales- también están obligando a bordar los proyectos de inversión y la operación de las empresas con un enfoque dirigido a minimizar los impactos negativos en su entorno. En cuanto a la demanda, se constata que los consumidores muestran un interés creciente por los productos “verdes” y se espera que en los próximos años, los turistas sean cada vez más exigentes sobre la calidad ambiental en los destinos y se informen más sobre el impacto de las empresas turísticas antes de realizar su compra.

En Colombia, el ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Juan Gabriel Uribe, pidió en el marco del Congreso de Andesco a los prestadores de servicios públicos y empresarios del sector tener en cuenta dentro de sus programas de desarrollo el factor del cambio climático. Al insistir que Colombia es el tercer país del mundo más afectado por este fenómeno dijo que "esto implicaría una mayor inversión en el sector y una disminución en su productividad y calidad del servicio que se le presta a los ciudadanos"⁵².

Estilos de vida y sustentabilidad

Son un segmento de mercado asociado a estilos de vida sostenibles y ecológicos. Está formado por gente educada, con poder adquisitivo, bien informados, usuarios de las nuevas tecnologías y de las redes sociales. Responden a estilos de vida que no se basan en el dinero y el consumo, sino en el bienestar, la salud y la sostenibilidad. Viven y consumen de una manera informada, consciente y ética, especialmente en lo que respecta a su propia salud, la sociedad y el medio ambiente. También están interesados en la espiritualidad y en las nuevas tecnologías. Está por ver si la influencia de este grupo acaba consolidándose o se queda en una “moda”...

Es de destacar que es un segmento que no toma decisiones solo por precio y sus integrantes están dispuestos a pagar “un poco más” con tal de acceder a productos y servicios respetuosos con el medio ambiente y que sean sostenibles. Es decir, que prefieren ser clientes de empresas que comparten sus valores. Los LOHAS piensan de forma global, se mueven mucho y tienen la mente abierta. Para el sector turístico se trata de un turista *Premium* que no está interesado por destinos excesivamente masificado y poco respetuoso con el entorno natural, y que valora la cultura y el entorno autóctonos a la hora de elegir el destino turístico.

La conservación del medio ambiente, las comunidades donde se desarrolla o desarrollará el turismo, la cultura de estas comunidades y por supuesto el

⁵² Congreso de Andesco. Min ambiente pide a prestadores de servicios tener en cuenta la variable del cambio climático. Tomado Julio 5 de 2013

<http://www.minambiente.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=1362&conID=8877>

desarrollo económico que se traducirá en bienestar y mejor calidad de vida. Así mismo se debe basar en ordenamientos territoriales de acuerdo a su vocación, involucrando a las comunidades locales para evitar el rechazo que generalmente se enfrentan cuando surgen desarrollos turísticos que no incluyen a los pobladores, por tanto es importante la participación, concertación y consenso en los procesos de planificación.

La certificación por lo que es una tendencia en el mercado mundial que nos ayudará a aumentar la competitividad de las empresas, del destino y por ende del país. Los procesos de mejoramiento de calidad que se implementan en las empresas nos hacen diferenciar de nuestra competencia y nos permite posicionarnos y mantenernos en el mercado, logrando la fidelidad y satisfacción de nuestros clientes. En Colombia ya se han certificado empresas del sector hotelero, de restaurantes, de agencias de viajes, y guías de turismo pero se requiere de mayores esfuerzos pues el porcentaje aún es bajo, los diferentes gremios deberán seguir como hasta ahora, apoyando a sus empresas afiliadas para que no desmayen en estos propósitos.

La OMT⁵³ ha reconocido una sensibilización del turista por aspectos ambientales. Este factor va más allá de la diversificación motivacional, es una valoración incluida dentro de las grandes tendencias del mundo actual. Cualquier actividad turística tiene que considerar su aspecto ambiental. Desde esta perspectiva podemos distinguir cuatro maneras distintas de intervenir el medioambiente en la oferta turística.

- 1) Como motivación exclusiva, lo que ha dado el Ecoturismo o turismo de la naturaleza.
- 2) Teniendo en cuenta el ambiente, como principal factor pero no único. Ejemplo de esto es el Turismo rural, incluyendo en este caso el concepto ambiental desde antropología.
- 3) Cuando el aspecto ambiental tiene el carácter complementario. Aquí, el entorno se convierte en un espectáculo, con una duración y un entorno limitado (parques temáticos, delfinarios, acuarios), etc.
- 4) Cuando el medio ambiente entraría formando parte, de algún modo, de los productos y servicios concretos. Hoteles con energía alternativa, restaurantes con productos ecológicos, transportes no contaminantes, etc.

⁵³ Educación medioambiental en el turismo. Tomado de 27 de junio de 2013
<http://www.monografias.com/trabajos7/edam/edam.shtml>

Negocios Verdes y Sostenible

El ministerio del medio ambiente en Colombia tiene una oficina que estimula en los negocios verdes y sostenibles donde se cumplen las siguientes funciones⁵⁴

1. Apoyar la elaboración de marcos e instrumentos de política que promuevan la realización de investigación básica y aplicada orientada al desarrollo y formulación de productos nuevos de valor agregado, derivados de utilización de los recursos naturales renovables.
2. Asesorar y apoyar el proceso de investigación básica y aplicada para la innovación en el uso de los recursos naturales renovables, en coordinación con las instituciones de apoyo científico y técnico y demás dependencias del Ministerio y, el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
3. Apoyar y velar, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Oficina de Asuntos Internacionales, por la formulación de los elementos estratégicos para sustentar la posición del Ministerio en relación con las discusiones internacionales en materia de comercio y ambiente, en el contexto de los acuerdos comerciales bilaterales, la Organización Mundial del Comercio, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y demás escenarios relevantes.
4. Impulsar políticas, planes y programas, tanto a nivel nacional como internacional, que promuevan la investigación, el desarrollo y la innovación en torno a productos de la biodiversidad, en coordinación con las dependencias del Ministerio y las entidades del Sector Administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
5. Proponer estrategias de negocio para potenciar la conservación del medio ambiente, la biodiversidad, y el uso de los recursos genéticos, en el contexto del desarrollo de sectores productivos competitivos con alto componente ambiental.
6. Asesorar, diseñar, evaluar y hacer seguimiento de estrategias e instrumentos económicos, tributarios y "financieros para conseguir y monitorear recursos del sector, con el fin de promover la conservación, recuperación, control y sostenibilidad del mismo, así como para medir la eficiencia de los recursos.
7. Asesorar al Ministerio en la definición de mecanismos para garantizar la implementación de los instrumentos económicos y financieros del sector ambiental.

⁵⁴ Negocios verdes y sostenibles: lo que hacemos funciones. Ministerio del medio ambiente tomado de julio 6 de 2013 <http://www.minambiente.gov.co//contenido/contenido.aspx?catID=1290&conID=7835>

8. Desarrollar metodologías en conjunto con las dependencias del Ministerio que permitan la valoración económica del deterioro y la conservación del ambiente y de los recursos naturales renovables.

9. Realizar estudios y diseñar instrumentos e incentivos económicos para el control de la contaminación, la restauración, la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales renovables.

10. Preparar los estudios para la fijación del monto tarifario mínimo de las tasas retributivas y compensatorias, de acuerdo con las normas legales vigentes.

11. Proponer los cálculos económicos para el pago o reconocimiento de los derechos o regalías que se causen a favor de la Nación por el uso de recursos genéticos.

12. Promover el uso sostenible de los recursos genéticos y productos derivados de la biodiversidad.

13. Proponer y apoyar la adopción de mecanismos para la distribución justa y equitativa de beneficios derivados del acceso a los recursos genéticos y participar en la formulación de los elementos estratégicos para garantizar que los sistemas de propiedad intelectual respeten los derechos sobre los recursos biológicos y genéticos del país. En coordinación con la Dirección de Bosques, Biodiversidad y Servicios Eco sistémicos y la Subdirección de Educación y Participación.

14. Promover el desarrollo de las líneas y oportunidades de transferencia de tecnología y cooperación técnica en desarrollo de los acuerdos multilaterales sobre ambiente y otros instrumentos bilaterales o regionales de los que haga parte el país.

15. Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión Institucional.

16. Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Tabla 11 variables del entorno medio ambiental

Variables	A/O	AM	am	OM	om
Mayor conciencia ambiental y cambio climático	O			X	
Negocios verdes y sostenibles	O			X	

Fuente la autora

3.8 Matriz Integrada de Evaluación del Macro ambiente

Tabla 12 Matriz Integrada del Macro ambiente

Variables Claves	Relación con el sector	Justificación del a Tendencia	Impacto sobre la Organización
Normatividad aplicada al sector	Los avances más importante del sector son las normas que están fomentando la actividad de servicios turísticos en Colombia	A través de la Constitución política de Colombia con el artículo 52 donde todas las personas tienen derecho a la práctica del deporte y del aprovechamiento del tiempo libre Con la ley 300 de 1996 y la ley 1101 de 2006 y el cuadro histórico de todas las leyes que presenta el sector turístico en Colombia	La normatividad que se presenta en la constitución nacional y la normatividad que estimula la prestación de servicios turísticos para el desarrollo de una actividad productiva de servicios turísticos para La casa turística Hotel Faroles de Miraflores
Plan Sectorial del Turismo 2011-2014	En Colombia el Plan Nacional de desarrollo 2011-2014, considera al sector del turismo como el motor de desarrollo regional	El turismo es una de las industrias a nivel mundial más grandes y dinámicas de la sociedad actual, ya que esta moviliza turistas a todas partes del mundo generando una contribución económica, ambiental y sociocultural para los agentes económicos que participan. Los países en el mundo tienen claro que esto es una fuente de ingreso incentiva la competitividad del sector y fortalecen el reconocimiento de ser destinos turísticos altamente reconocidos.	El plan sectorial del turismo 2011-2014, específicamente en el punto 6 de fortalecer el desarrollo de los productos turísticos especializados este dirigen sus esfuerzos a la oferta de turismo de la naturaleza, cultura, de congresos, eventos, incentivos, salud y bienestar que favorece y fortalece el desarrollo la nueva unidad productiva Hotel Verde Casa Turística Faroles de Miraflores .
PIB de servicios	En Colombia el comportamiento del sector de servicios con un 12,6 según las cuenta nacionales de 2012, esta correlacionado con el comportamiento de la economía en general, el Banco Mundial ratifica esta posición de tercer lugar de Colombia de ser un país amigable para hacer negocios.	El sector del turismo ha incentivado la inversión es este sector estimulándola inversión con la ley 1101 de 2006, Donde se puede gozar de la exención del impuesto de renta por 30 años y tener una tarifa preferencial del 10% del IVA. Según la encuesta de proexport y Napoleón Franco. Colombia	La tendencia de crecimiento la economía colombiana en el 2010 de 4,1 superando la variación de la economía mundial que fue tan solo de 3,4. Según el panorama Internacional del turismo muestra que hubo un 51% de turismo receptor por motivo de visita en Colombia, así mismo un aumento del turismo receptor de un 51% por medio de

		destino para invertir en infraestructura hotelera y turística, El sector de hotelería y turismo se ha convertido en los últimos años en el máximo en un territorio atractivo para la inversión extranjera que permite la apertura de nuevos hoteles y restaurantes.	transporte para este mismo año. Esta variable beneficia considerablemente a la empresa casa turística Hotel faroles de Miraflores porque el entorno estimula la actividad de servicios siendo esto favorable para el crecimiento y sostenimiento de la empresa.
Inversión en el sector Turístico	El Ministerio de industria y Turismo, Proexpor y el círculo de inversionistas razones para invertir en la infraestructura de Hotelería y Turística en Colombia, está el buen momento que está pasando la economía colombiana, el crecimiento del turismo internacional, el aumento de la inversión en hotelería, la ubicación estratégica de Colombia, el mercado en crecimiento de hotelería, trabajadores con excelente formación y los destinos turísticos en Colombia están siendo reconocidos mundialmente.	Con el buen desempeño de la economía colombiana, y las investigaciones que han hecho el Banco Mundial en considerar a Colombia como el quinto lugar en proteger a los inversionistas, vernos como un país amigable para hacer negocios, el estímulo que la economía colombiana tienen en beneficios tributarios para este sector, las tres calificadoras de riesgos como Standard & Poor, Moody's y FitchRatings han otorgado el grado de inversionista a Colombia.	Es una gran oportunidad que se presenta para la empresa casa Turística Hotel Faroles de Miraflores ya que puede aprovechar, el auge del sector hotelero, de la inversión en el sector de más de 33% en el 2011 las ayudas tributarias de exención de impuesto de renta por 30 años y la tarifa preferencial de 10% del IVA, una tasa de ocupación hotelera nacional del 54,5%
EMPLEO	Según proexport Entre 2004 y 2010 se han construido 11.600 nuevas habitaciones y se han remodelado 11.700, aumentándose así la oferta nacional en un 25%. A pesar de este incremento, la ocupación hotelera en los principales destinos permanece alta, especialmente en los segmentos de altos ingresos ¹ y en hoteles especializados en viajeros de negocios, resorts y ecoturismo donde aún la oferta no supe la demanda	El aumento en el sector de servicios turísticos y genera de forma lógica un aumento en el empleo por parte del sector, según proexport, el trabajador colombiano es alegre, amable y emprendedor. Las relaciones laborales se encuentran muy bien calificadas a nivel mundial según IMD, Ubicándose por encima de países como Brasil, México, España, Francia y Argentina.	Se genera un mayor incremento en el nivel de empleo que es importante en el ofrecimiento de servicios de alta calidad en el sector hotelero y que represente una mayor demanda de los servicios por parte de la empresa Casa turista Hotel Faroles de Miraflores
HABITO Y CAMBIOS EN LA GESTION DEL TIEMPO LIBRE (OCIO)	Es fundamental para el sector turístico los hábitos y las costumbres que influyen	El turista de hoy presenta una mayor diversificación la gran	Es una gran oportunidad la variable de los hábitos para la Casa Turística

	directamente en ofrecimiento de servicios turísticos	variedad de hábitos que cambian dependiendo a los motivos y las expectativas del viaje de los turistas según la Organización Mundial del Turismo existen diferentes motivos como el ocio, vacaciones, negocios, motivos profesionales, tratamientos de salud, religión y otros	Hotel Faroles de Miraflores ya que este servicio está orientado a un turista internacional que aprecia los servicios que presta un hotel verde.
TURISTAS MAS EDUCADOS		Se presenta una mayor nivel de educación esto se traduce en un turistas con más experiencia, con valores, independientes, más flexibles y con estilos de vida más flexibles mencionado en Turismo cultural y medio ambiente del autor Javier Esteban Curiel.	Las exigencias de un usuario de servicios turísticos más exigentes permite generar una gran oportunidad de satisfacer con servicios hoteleros de la casa Turística Hotel Faroles de Miraflores que presenta una oferta de servicios diferenciadora, integral que guarda la armonía con el medioambiente.
DIFERENTES MOTIVACIONES EN LOS VIAJES	El comportamiento de los visitantes o turistas residentes es muy influenciado por los valores y hábitos que influyen en el consumo del sector del turismo	Se presenta una mayor diversificación en las motivaciones y expectativas de viajes cambian con rapidez de cómo están cambiando los valores y los hábitos encontrándose diferentes motivaciones en las personas como los son el ocio, el recreo, las vacaciones, las visitas a los parientes y amigos, negocios, tratamientos de salud, religiones y otros motivos	La tendencia de los visitantes o turistas residentes o no residentes están cambiando con rapidez los valores y hábitos de consumo por lo tanto esto influye drásticamente en la motivaciones y expectativas de viaje sobre todo la elección sobre los negocios y los motivos profesionales
PROCESOS DE CULTURIZACION: ACULTURACION, Y ALTERACION DE LAS ESTRUCTURAS SOCIALES, CONOCIMIENTOS DE OTRAS SOCIEDADES	La cultura abarca formas modelos de pensamiento, programas mentales y sistemas de comprensión comparativos, es muy importante en el sector del turismo porque integra ambientes innovadores, multiculturales y con el conocimiento de otras estructuras como es el fenómeno de la aculturación y alteración de las estructuras sociales.	Esta es una nueva tendencia en la realidad social en la que tienen que adaptarse al visitante o turista afectando una estructura social en el segmento de los servicios y el mercado laborar para atender al sector. La cultura es una motor de desarrollo que puede crear las condiciones	Uno de los más beneficiados es el sector del turismo y con este las empresa Casa Turística Faroles de Miraflores ya que esta nueva realidad permite el encuentro de visitantes de negocios que tienen otra cultura y que permiten el desarrollo de nuevas formas de crecer y como hacer las cosas.

		adecuadas para las empresas	
RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES SE ESTRECHAN CON EL SECTOR	La entidad encargada es Proexport de promover Los convenios y los tratados son firmados por los países guiados en los flujos turísticos para estimular el sector del turismo En Colombia, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la oficina de Asuntos internacionales en conjunto con el Ministerio del Medio ambiente y en contextos con acuerdos comerciales bilaterales, la Organización mundial del comercio donde se apoyan la generación de negocio verdes y sostenibles Fuente: Informes, Turismo, Exportaciones http://www.proexport.com.co	Las relaciones comerciales tiene implícito un acercamiento con la cultura de los países que sus lazos se vuelven amistosos	Las buenas relaciones y tratados internacionales genera un ambiente excelente para los servicios turísticos ya que esto generara eventos, convenciones, viajes de negocios, congresos y exposiciones que aumentan la demanda de La casa Turística Hotel Faroles de Miraflores
NUEVO TURISMO O TURISMO DEL FUTURO	Según El autor Javier Curiel en su libro Turismo cultural y medio ambiente existe la seis características de los nuevos turistas el de ser más experimentados, valores, estilos, cambios, más flexibilidad e independencia	Esta es una nueva tendencia internacional promovida por la Organización Mundial del Turismo como procurar conservar el medio ambiente conservar el acervo cultural y desarrollando un servicio turístico de calidad.	El aprovechamiento de las tendencias internacionales con sus nuevos conceptos de medio ambiente y nuevos turistas, estos son más exigentes que permiten establecer un Entorno favorable a la oferta de servicio del hotel verde Casa Turística Faroles de Miraflores.
DISTRIBUCION GEOGRAFICA	La Organización Mundial del Turismo efectuó una nueva división geográfica de regiones y subregiones turísticas que tiene en cuenta los patrones culturales similares como la religión, las etnias, las costumbres y las unidades sociales, proporciona un panorama de del mercado turismo a nivel mundial esto permite una segmentación del mercado y aumento las exportaciones de servicios mundiales	Esta nueva división geográfica presentada por la Organización Mundial del Turismo representa la caracterización de este tipo de regiones y el modelo de evolución o ciclo de vida que ayudan a comprender los cambios económicos y sociales que se desarrollan internamente en actividad turística así como en la dinámica del territorio. Fuente: División de las regiones turísticas del mundo según la Organización Mundial	Las nuevas tendencias del turismo así como la nuevas divisiones geográficas permiten la presentación de nuevos modelos de negocios que comprendan los cambios económicos y sociales que se presentan en la actividad turística y que permitan desarrollar negocios innovares como el hotel verde Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores

		del Turismo.	
MAYOR CONCIENCIA AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMATICO	La Organización Mundial del Turismo promueve el respeto por un medio ambiente y una mayor conciencia social que permitan la inversión y la operación de los nuevos modelos de negocios que permitan disminuir los impactos negativos con su entorno. En Colombia el ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Juan Gabriel Uribe pidió a los prestadores de servicio tener en cuenta el factor de cambio climático.	La gran tendencia mundial a La censo sensibilización del turista por los aspectos ambientales tenidas en cuenta por la organización Mundial del Turismo y Ministerio de Industria y Turismo en Colombia, el Ministerio del Medio Ambiente en Colombia representan una relación muy estrecha y cada vez más importante en la sociedad moderna	En la planeación estratégica del turismo debe participar activamente el medio ambiente dentro de un desarrollo económico y social que permita una equilibrio medio ambiental, en la conformación de las nuevas unidad productivas como el Hotel verde Casa Turística Faroles de Miraflores. La certificaciones en el mercado mundial permite ofrecer un servicio de calidad
NEGOCIOS VERDES Y SOSTENIBLES	El Ministerio de Medio Ambiente en Colombia tiene una política que estimula la generación de negocios verdes y sostenibles, que proporcionen estrategias para la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.	La nueva tendencia por parte de La Organización Mundial del turismo donde el ecoturismo y el turismo de la naturaleza tienen presente el medio ambiente y es parte fundamental en la generación de la nueva oferta turística y que deben adoptadas por las nuevas unidades productivas en el sector turístico	Este es una gran oportunidad de presentar una nueva unidad productiva como el Hotel verde que Casa Turística Faroles de Miraflores ya que tiene en cuenta en su conformación las tendencias económicas, sociales y medio ambientales que permiten desarrollarse en negocios verdes y sostenibles.
TECNOLOGIA AVANZADA	El sector de servicios turísticos ha tenido fuertes avances tecnológicos específicamente en los sistemas de información que han convertido en el principal medio de distribución y de comercialización del producto turístico internacional, en la industria de viajes y turismo se está introduciendo toda una gama de tecnologías interrelacionadas con la informática y la comunicación.	Se cuenta con una alta gama de propuesta con respecto a los sistemas interrelacionadas con la informática y la comunicación por ejemplo Para las empresas de transporte aéreo están los SRI, Sistemas de Reserva Informatizados, que interactúan con los sistemas mundiales de distribución SMD, canales electrónicos donde permiten presentar una oferta ampliada y flexible	La tecnología avanzada es un gran diferenciador en el servicios turísticos que permiten que los Hoteles verde en este caso específico la casa Turística Hotel Faroles de Miraflores incluya dentro del ahorro de energía a partir de paneles solares y el internet que permiten ser un hotel respetuoso con el medio ambiente

Fuente: la autora

4. ANALISIS DEL SECTOR HOTELERO

4.1. DIAMANTE COMPETITIVO

El diamante competitivo planteado por Porter en 1980 resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explica que algunos países o algunas industrias sean mas competitivos que otros. Las ventajas competitivas de una sociedad a escala global vendrán determinadas, entre otros factores por las condiciones del país donde esta ubicada la sociedad. El país de origen tiene unos factores básicos en los que se fundamentan las organizaciones para crecer y lograr dicha ventaja⁵⁵.

- Condiciones de los factores productivos específicos: que permiten explicar la base de la ventaja a escala nacional.
- Condiciones de la demanda nacional : constituyen en algunas ocasiones la base de la características de las ventajas de la organización
- Una industria con éxito puede crear ventajas para otras industrias relacionadas de soporte.
- La base de la ventaja también puede explicarse por el contexto de las características de las estrategias de la empresa, la estructura y la rivalidad en los diferentes países. La rivalidad nacional y la búsqueda de las ventajas competitivas dentro de una nación pueden ayudar a la organización a crear una base para obtener ventajas en una escala mas global.

Las organizaciones pueden utilizar el diamante de Porter para identificar hasta que punto pueden utilizar las ventajas nacionales para generar una ventaja competitiva frente a organizaciones a escala mundial. Esta modelo constituye una metodología de análisis para investigar sobre las oportunidades y amenazas que surgen de los sectores y permite saber el grado de competencia y rendimientos del sector que esta condicionado por estas fuerzas.

Se ha realizado una análisis del mercado turístico internacional dentro del mismo se ha tenido en cuenta la llegada de los turistas internacionales por subregiones en el mundo, como ha sido la demanda del turismo internacional desde 1994 hasta el 2014, así mismo en el análisis de la competitividad del sector turística a nivel global, donde se indica cual es la posición obtenida por Colombia, se presenta el PIB Colombiano por las diferentes ramas de actividad, como está el PIB de la hotelería y la población ocupada dentro del sector de comercio, hoteles y restaurantes para los años 2012-2013 finalmente haciendo una descripción de la hotelería en la ciudad de Cali

⁵⁵ MARTINEZ, D;& MILLA, A. Análisis del entorno . edición Diaz do Santos. Madrid 2012 pag.39

Figura 18 El diamante competitivo



Fuente: Diamante competitivo de Michel Porter

En el análisis de la evolución del mercado turístico internacional y la importancia que a tomado en los últimos años y de la industria hotelera en el mundo y en desarrollo del turismo en Colombia

- Turismo Mundial

El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico, es así como esta actividad se ha convertido en una de los sectores de mayor crecimiento en el mundo. Hoy en día, la actividad turística se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional por lo tanto para los países representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos turísticos en el mundo. El Consejo Mundial de Viajes & Turismo (WTTC por sus iniciales en inglés), foro que reúne empresarios del sector, realiza sus propias estimaciones de la contribución económica del

sector de viajes y turismo a la economía mundial a partir de cifras para 181 países. De acuerdo con dichas estimaciones el sector de viajes y turismo generará en 2010 de manera directa 3.2% del PIB mundial, cifra que se incrementa a 9.2% si se tienen en cuenta también todas las actividades indirectas relacionadas con este sector⁵⁶

La gran contribución del turismo para los países en el mundo depende de la calidad de los servicios turísticos y el ingreso que por este concepto se perciba para los países que de esta actividad se benefician, La Organización Mundial del Comercio ayuda a los destinos a posicionarse, de forma sostenible en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos, las cifras que son presentadas por la organización mundial del turismo son⁵⁷:

- La contribución del turismo a la actividad económica mundial se estima en cerca del 5%. Su contribución al empleo tiende a ser ligeramente superior en términos relativos y se estima entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo (directos e indirectos).
- Entre 1950 y 2011, las llegadas de turistas internacionales crecieron a un ritmo anual del 6,2% y se pasó así de 25 millones a 980 millones.
- Los ingresos generados por estas llegadas aumentaron a un ritmo aún más rápido llegando a situarse alrededor de los 919.000 millones de dólares de los Estados Unidos (€ 693.000 millones) en 2011.
- Mientras que en 1950 los 15 destinos principales absorbían el 88% de las llegadas internacionales, en 1970 la proporción fue del 75% y el 55% en 2010, como reflejo de la aparición de nuevos destinos, muchos de ellos en los países en desarrollo.
- Puesto que el crecimiento ha sido especialmente rápido en las regiones emergentes, el porcentaje de llegadas de turistas internacionales en los países emergentes y en desarrollo (Organización Mundial del Turismo, 2014) ha aumentado continuamente, del 32% en 1990 al 47% en 2010.

⁵⁶ Scowsill, David. World Travel & Tourism Council 2010. Travel & Tourism Economic Impact 2010. Exclusive Summary

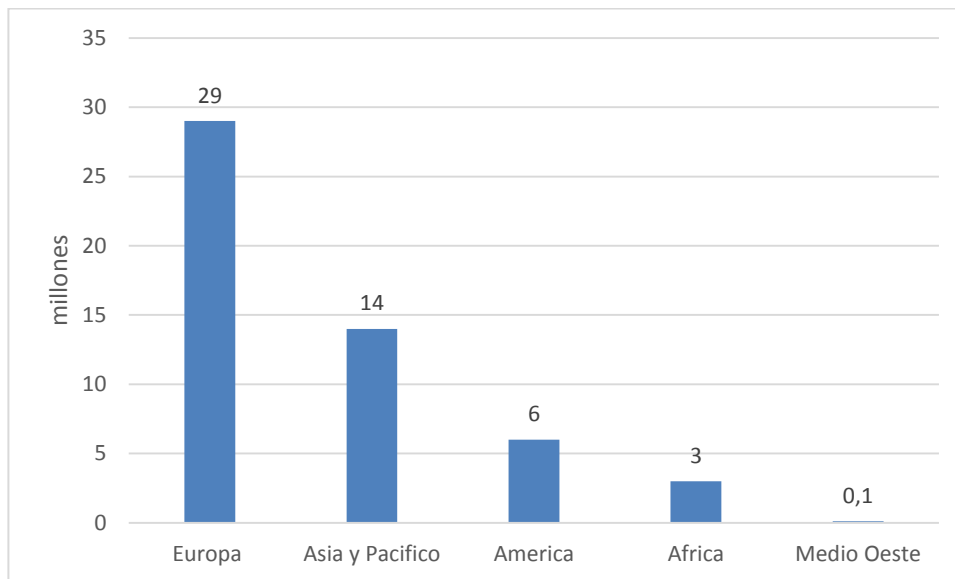
⁵⁷ Organización Mundial del Turismo. ¿Por qué el turismo?. El turismo: un fenómeno económico y social tomado el 17 de febrero 2014 <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Figura 19 Llegada de Turistas Internacionales



Fuente: World Tourism Organization (UNWTO) 2014

Figura 20 Llegada de Turistas internacionales subregiones



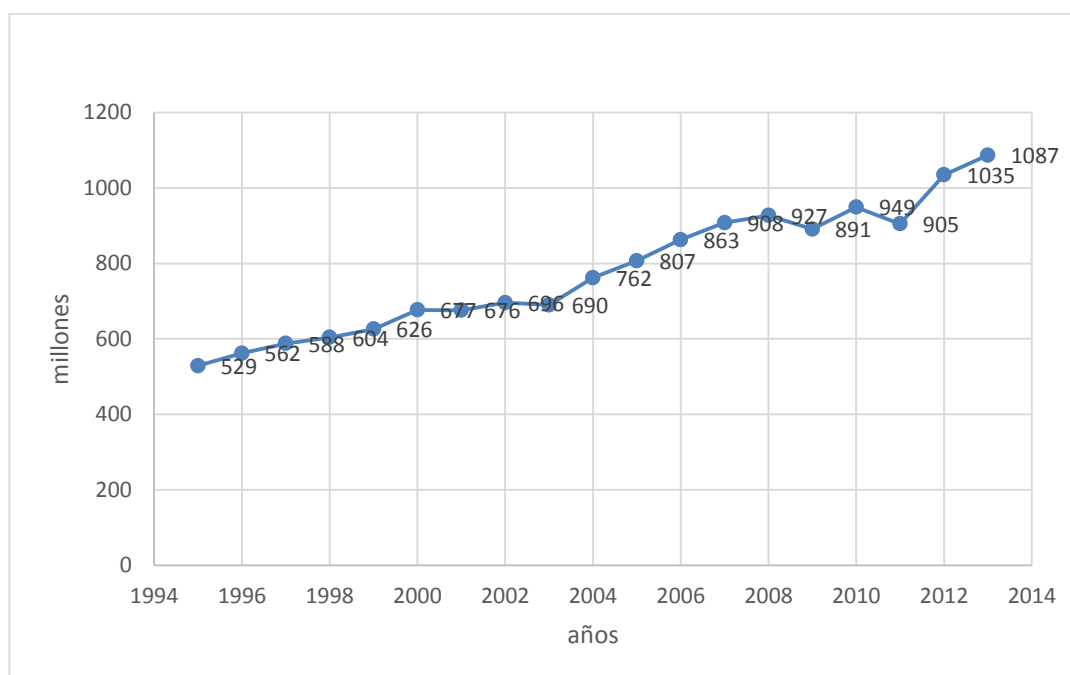
Fuente: Panorama OMT del turismo internacional edición 2013

La figura 20 Las llegadas de turistas internacionales creció un 5% en 2013 hasta alcanzar los 1.087 millones, según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. A pesar de las dificultades económicas que ha experimentado el mundo, los resultados del turismo internacional estuvieron muy por encima de las expectativas, y en 2013 viajaron 52 millones de turistas internacionales más que el

año anterior. Para 2014, la OMT prevé un crecimiento de entre el 4% y el 4,5%, superando nuevamente las proyecciones a largo plazo existentes.

La demanda de turismo internacional fue mayor para los destinos de Asia y el Pacífico (+6%), África (+6%) y Europa (+5%). Las subregiones que más destacaron fueron el Sudeste Asiático (+10%), la Europa Central y del Este (+7%), la Europa Meridional y Mediterránea (+6%) y el Norte de África (+6%). «2013 fue un año excelente para el turismo internacional», afirmó el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai. «El sector turístico ha demostrado una notable capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes de los mercados, así como para impulsar el crecimiento y la creación de empleo en todo el mundo, a pesar de los retos económicos y geopolíticos que persisten».⁵⁸

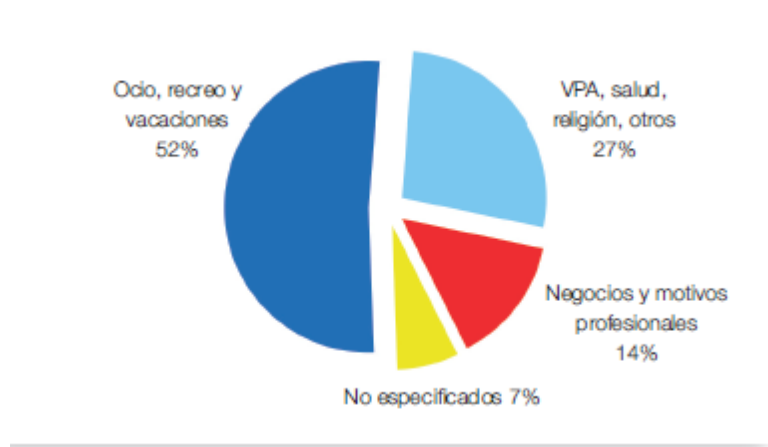
Figuras 21 Llegada de Turistas Internacionales



Fuente: Organización Mundial del Turismo. Volumen 12 de enero 2014

⁵⁸ Organización Mundial del Comercio. El Turismo Internacional supera las Expectativas con 52 millones de llegadas adicionales en 2013. Tomado 20 enero 2014 (Organización Mundial del Turismo, 2013) (Departamento Nacional del Planeación, 2013)

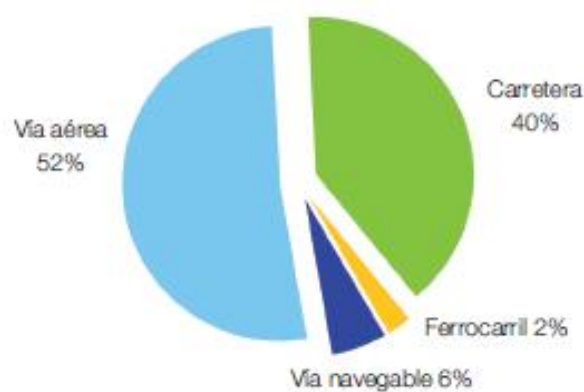
Figura 22 Turismo receptor por motivo de visita, 2012



Fuente: Panorama Organización Internacional del Turismo edición 2013

En la figura 22 el turismo receptor para el año 2012, las llegada de los turistas en sus viajes de ocio, recreo y vacaciones son de un 52% que representan 536 millones de llegadas, el 14% de los turistas internacionales indicaron que viajaron por negocios y motivos profesionales, el 27% lo hicieron por otros motivos tales como los amigos y los parientes, motivos religiosos o de peregrinación, tratamientos de salud, etc, el 7% no especificaron sus motivos de viajes.

Figura.23 Turismo receptor por medio de transporte 2012



Fuente: Panorama Organización Internacional del Turismo edición 2013

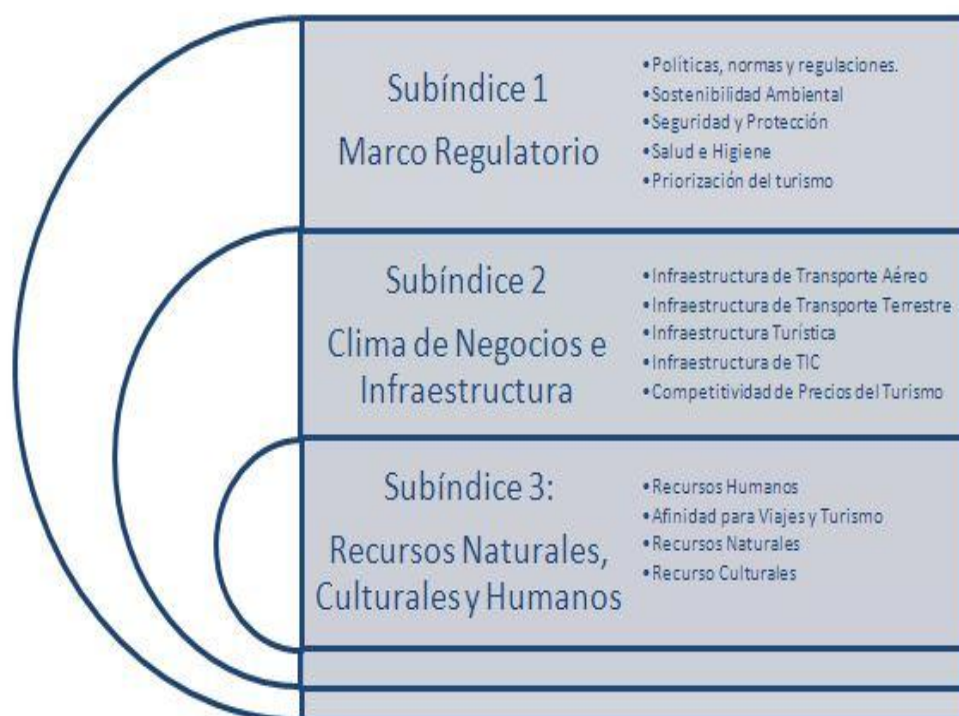
En el 2012 la modalidad de viajeros que llegaron a su destino en un porcentaje aéreo con un 52%, mientras que el resto lo hizo con un transporte terrestre con un 48%, dentro de este porcentaje el 40% por carretera, el 2% por ferrocarril y el 6% vía acuática. A lo largo del tiempo la tendencia ha sido hacia un crecimiento de transporte aéreo es ligeramente superior al terrestre, dando lugar al aumento gradual de la proporción del transporte aéreo total⁵⁹

Competitividad del sector turístico a nivel global

En el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) publica de manera bienal el Informe de Competitividad de Viajes y Turismo. Este año el reporte está centrado en el análisis del turismo dentro de la reducción de las barreras al crecimiento económico y a la creación de empleo. El Índice de Competitividad Turística está basado en 3 categorías, que representan los principales indicadores de turismo y ayudan a determinar la situación del sector en todos los niveles. Las 3 categorías se componen de 3 subíndices que a su vez se dividen en grupos de variables o pilares. Cada uno de los subíndices engloba los elementos más relevantes que definen la competitividad del sector, el primer subíndice “Marco regulatorio para el Turismo”, abarca los elementos relacionados a políticas para el sector, y el alcance del gobierno en el mismo; El segundo subíndice “Clima de Negocios e Infraestructura Turística”, contempla el ambiente de negocios en el país y la infraestructura destinada a esta actividad; y el tercer subíndice “Recursos Naturales, Culturales y Humanos”, mira los factores de producción para el turismo, es decir, las capacidades de fuerza laboral, los niveles de folclore y cultura y la dotación de recursos naturales para la actividad. Los pilares que son los grupos de variables o indicadores que definen el sector, son 14 en su totalidad, y están denominados de la siguiente manera:

⁵⁹ Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2013. Pag. 5 tomado <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2013>

Figura 24 Índice de Competitividad Turística



Fuente: informe de Competitividad de viajes y turismo 2013

La calificación obtenida por Colombia en el Índice Competitividad de Viajes y Turismo disminuyó de 3,94 en 2011 a 3,90 en 2013. El menor puntaje (-0,04) registrado hace que este año se dé un retroceso de 7 puestos con respecto al resultado de 2011, año en el que Colombia se había ubicado en el puesto 77. De igual forma en 2013, Colombia disminuyó su posición relativa (porcentaje de países superados por Colombia), la cual pasó de 44,6 por ciento en 2011 a 40 por ciento este año. Por subíndices, Colombia mantuvo casi estable su posición en marco regulatorio (ascendió un puesto), subió cinco posiciones en recursos humanos, culturales y naturales, mientras que descendió once casillas en el subíndice de ambiente de negocios e infraestructura (ver Tabla 13).

Tabla 13 Posición obtenida por Colombia- Escalafón General (IGVT) Subíndice y pilares de competitividad 2013

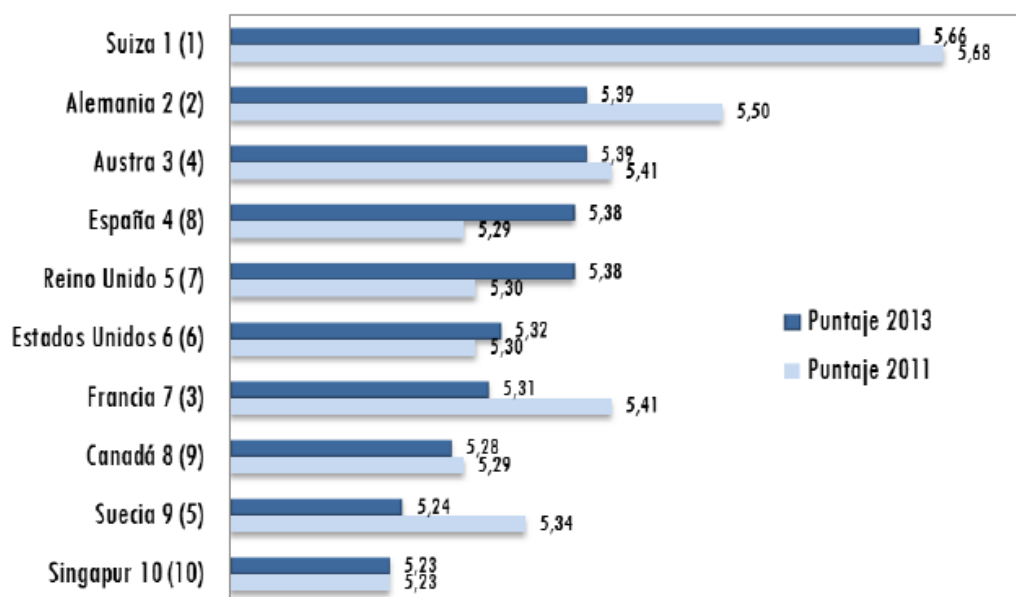
Posición en: Escalafón General/subíndice/ pilar	Posición Absoluta			Cambio en posición absoluta		Posición relativa			Cambio en posición relativa	
	2013	2011	2009	2013-2011	2011-2009	2013	2011	2009	2013-2011	2011-2009
Número de países	140	139	134							
posición General	84	77	72							
Marco Regulatorio	101	102	91	1	-11	27,3	26,6	32,1	1,2	-12,3
Reglas de política y regulación	56	60	60	4	0	59,7	56,8	55,2	3,2	-11,7
Sostenibilidad Ambiental	97	77	84	-20	7	30,2	44,6	37,3	-13,9	-15,9
Seguridad	115	126	125	11	-1	17,3	9,4	6,7	8,5	-8,6
Salud e higiene	100	95	86	-5	-9	28,1	31,7	35,8	-3,1	-19,8
Priorización de viajes y turismo	88	89	67	1	-22	36,7	36	50	1,2	29
Ambientes de negocios e infraestructura	103	92	88	-11	-4	25,9	33,8	34,3	-7,4	-3,6
Infraestructura de transporte aéreo	73	70	65	-3	-5	47,5	49,6	51,5	-1,8	-8,2
Infraestructura de transporte terrestre	131	120	100	-11	-12	5,8	13,7	19,4	-7,2	-11,2
Infraestructura turística	93	83	93	-10	-10	33,1	40,3	30,6	-6,7	-5,7
Infraestructura de TICS	77	64	65	-13	1	44,6	54	51,5	-9	5,5
Competitividad de precios en viajes y turismo	105	88	66	-2	-2,2	24,5	36,7	50,7	-11,7	8
Recurso humanos, culturales y naturales	34	39	34	5	-5	75,5	71,9	74,6	3,8	37,5
recurso humanos	72	65	64	-7	-1	48,2	53,2	52,2	-4,7	-10
Afinidad con los viajes y el turismo	86	93	104	7	11	38,1	33,1	22,4	5,5	-5,8
recursos naturales	16	12	5	-4	-7	88,5	91,4	96,3	-2,8	54,3
recursos culturales	37	43	56	6	13	73,4	69,1	58,2	4,5	16,3

Fuente: Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2009-2013

Países más competitivos en el mundo

Figura 25 Reporte de la competitividad de viajes y turismo- FME 2013

Primeras diez posiciones ICVT



Fuente: Reporte de Competitividad de viajes y turismo 2013-FEM

En la figura 25 en que se hace el reporte de competitividad de viajes y turismo de grupo de los 10 países mejor ubicados en competitividad que es exactamente el mismo de hace dos años. Europa sigue siendo la región más competitiva en el mundo, dentro de las primeras siete posiciones corresponden a los países del antiguo continente. Suiza sigue conservando su posición de liderazgo con una posición para el 2013 de 5.66, los países como Alemania, Estados Unidos y Singapur mantienen la misma posición que tenían en el año 2011. Por su parte. Austria subió una posición, España subió cuatro posiciones, el Reino Unido subió dos posiciones y Canadá. Estos ascensos se dieron a costas de las posiciones cedidas por Francia y Suecia, países que cayeron 4 posiciones cada uno.⁶⁰

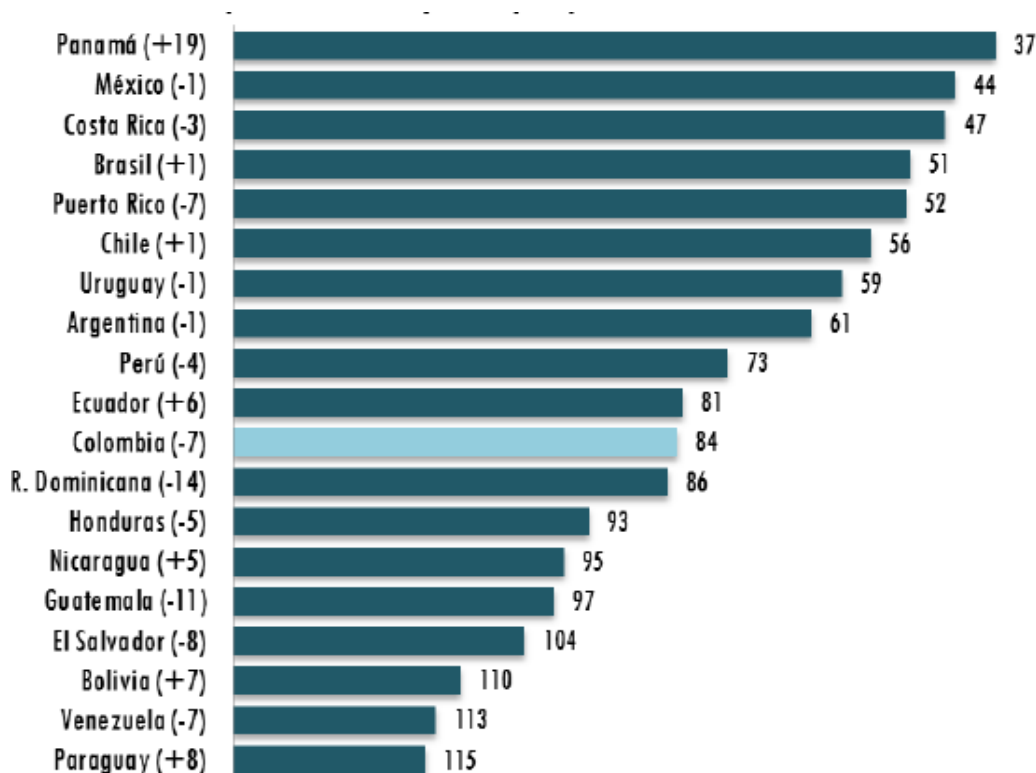
Competitividad en América Latina

El índice de Competitividad de 2013, registra dos novedades en cuanto al número de economía por encima y por debajo de Colombia respecto al 2011. Ecuador que estaba en un posición inferior a la de Colombia con respecto al 2011, paso a

⁶⁰ Ibid pag 5

anteceder al país al pasar de la casilla 87 a la 81 (y decimo en América Latina), Republica Dominicana que estaba ubicado arriba de Colombia en 2011 que paso a ser superado por Colombia, al pasar de la casilla 72 al 86 (décimo segundo en la región). El país más competitivo de la región es Panamá, que paso a superar a México como región líder regional, al escalar de la posición 56 a 37. Como el país con mayor avance en la región FEM destaca a panamá por su significativa dotación de recursos naturales, a la vez que adjudica la mejora obtenida en avances de infraestructura⁶¹

Figura 26 Índice de Competitividad de Viajes y Turismo Variación en posiciones ocupadas por países de América Latina

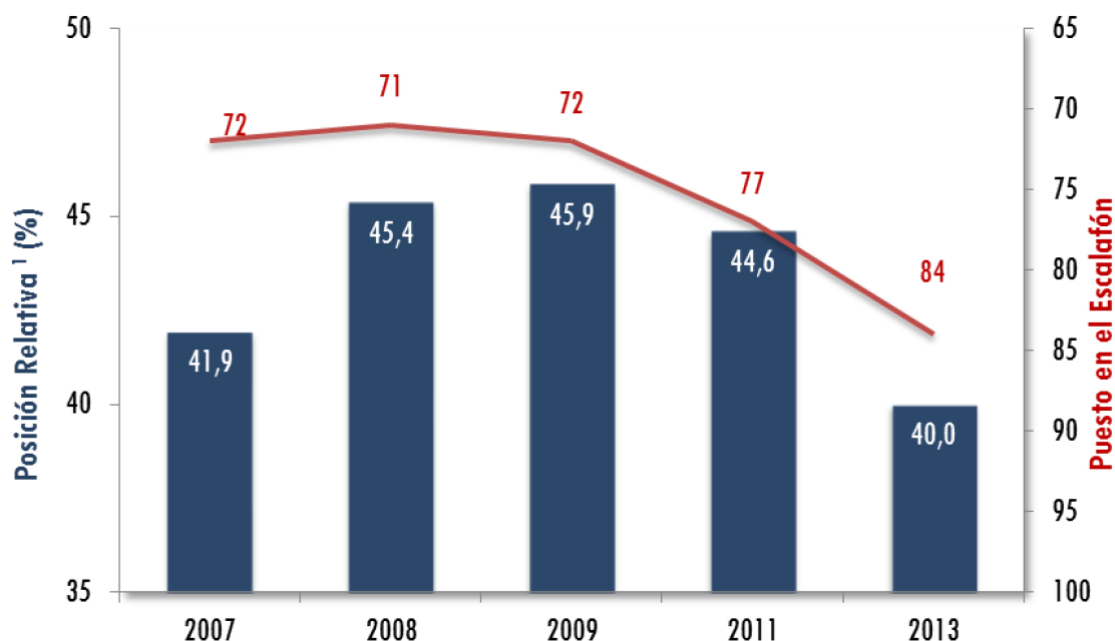


Fuente: Foro Económico Mundial- Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo

Cálculos: observatorio de Competitividad, DNP- DDE

⁶¹ Ibid pag8

Figura 27 Evolución de la posición de Colombia índice de Competitividad de viajes y turismo



Fuente: Reporte de Competitividad de viajes y turismo FEM, ediciones 2007-201

En la gráfica 27 se observa la calificación obtenida por Colombia en el índice de Competitividad de viajes y turismo que disminuyó de 3.94 en 2011 a 3.90 en 2013 este resultado genera para Colombia un retroceso con respecto al resultado de 2011, año en el que Colombia disminuyó su posición relativa (porcentaje de países superados por Colombia), la cual pasó de 44.6 % en 2011 a 40% en 2013.⁶²

⁶² Departamento Nacional de Planeación. Observatorio de Competitividad. Reporte de Competitividad de viajes 2013. Foro Económico Mundial, síntesis de resultados para Colombia marzo 2013.

Tabla14 Composición de PIB por Ramas de Actividad Económicas

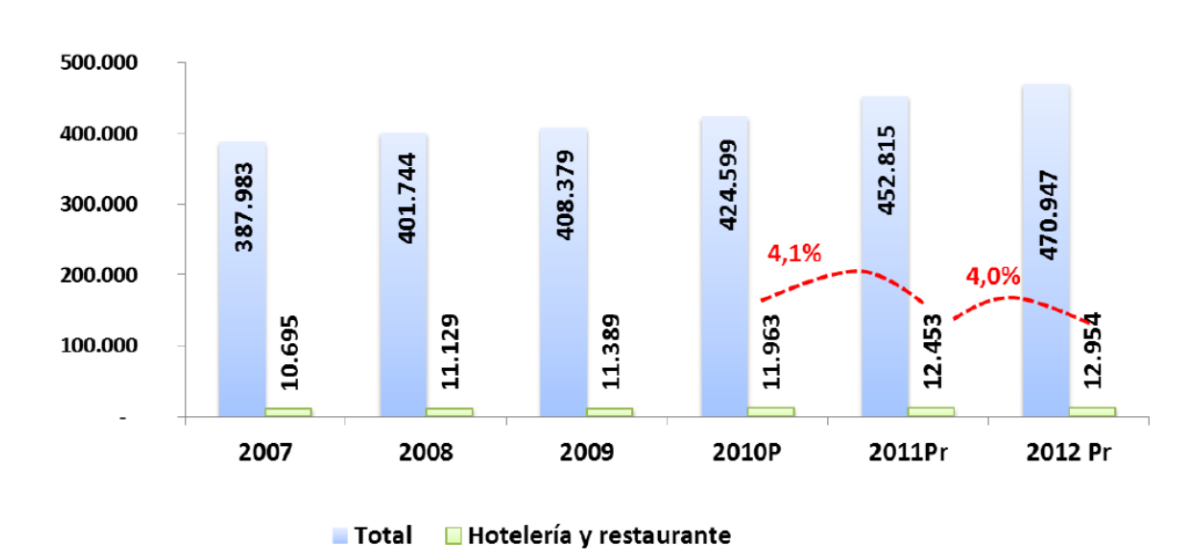
Ramas de Actividad	2000	2005	2009
Producto Interno Bruto	100%	100%	100%
Servicios sociales, comunales y personales	20.3	17.6	17.3
Establecimientos financieros y seguros	16.6	15.3	15.3
Industria Manufacturera	14.5	15.6	14.1
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	12.4	12.5	11.9
Comercio (incluye el reciclaje)	9.4	9.8	9.4
Servicios de hotelería y restaurantes	1.7	1.5	1.4
Reparación de automotores, de artículos personales	1.3	1.2	1.0
Agropecuarios, silvicultura, caza y pesca	9.6	8.8	8.5
Impuestos	7.2	7.7	7.6
Transporte, almacenamiento y canteras	6.1	6.7	6.5
Explotación de minas y Canteras	6.5	6.6	6.4
Construcción	3.7	5.8	8.8
Electricidad, gas y agua	3.1	3.3	3.5

Fuente: Dane- Dirección de síntesis y cuentas nacionales

En La tabla 14 la composición del PIB por ramas de actividad económica y su tamaño en la economía nacional en los años 2000, 2005 y 2009. Los servicios de hotelería y restaurantes hacen parte de la rama de actividad económica Comercio, reparación restaurantes Entre 2001 y 2009 el sector de servicios de hotelería y restaurantes presentó una tendencia similar a la que exhibió la economía nacional, creciente de 2001 a 2007 y decreciente de 2008 a 2009. No obstante, a pesar de mantener el mismo comportamiento de la economía nacional, el sector registró tasas de crecimiento inferiores al promedio nacional, con excepción de 2007, año en el cual superó la dinámica nacional en 4,3 puntos porcentuales. En los años 2008 y 2009 la desaceleración del sector de servicios de hotelería y restaurantes fue de 14,1 puntos porcentuales, en contraste con una reducción de 5,1 puntos porcentuales de la tasa de crecimiento del PIB nacional.⁶³

⁶³ Botero, Jorge Humberto. Estudio de Prospectiva para la industria de la hotelería. Bogotá septiembre 2010 pag.33

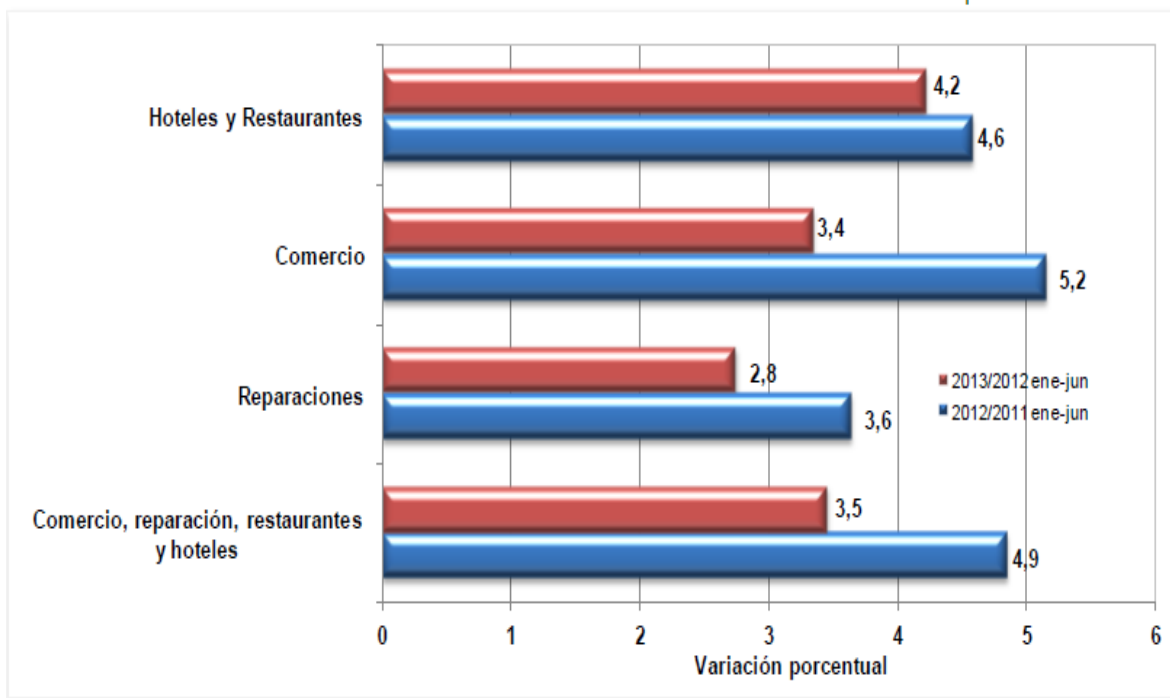
Figura 28 PIB hotelería y restaurantes 2007-2012



Fuente: Dane OEE-MCIT

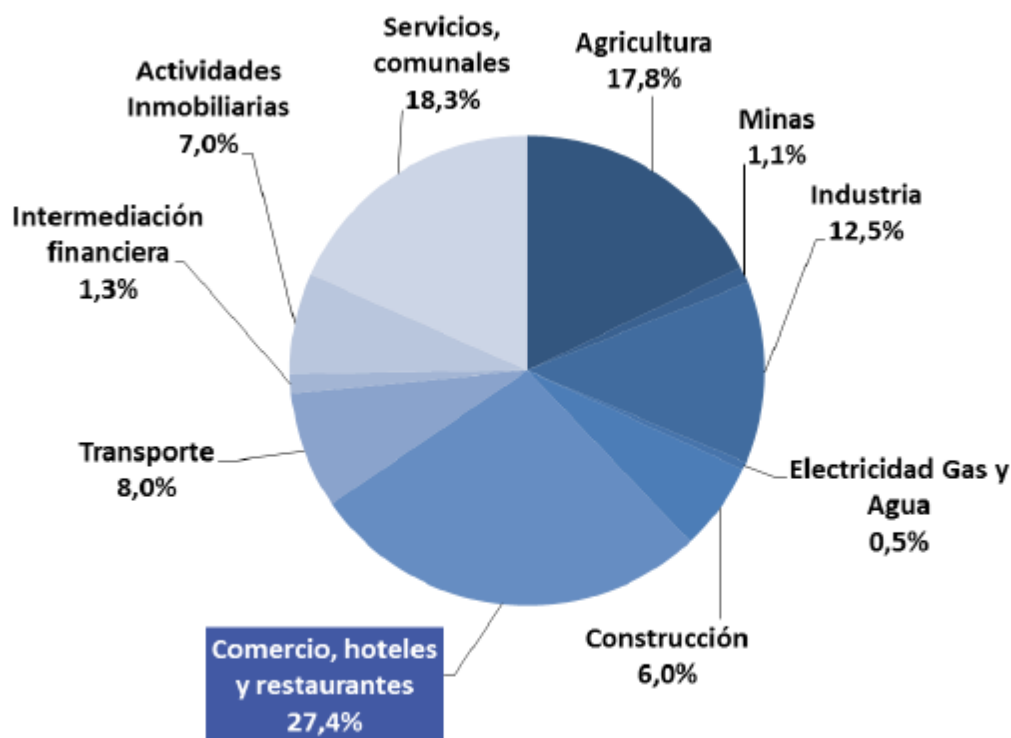
Entre el año 2007 y 2009 el producto interno bruto del sector de hoteles y restaurantes ha presentado un comportamiento ascendente pasando de 387983 en 2007 ha 470.947 en 2012 ,con una tasa de crecimiento proyectada de 4.1%. En el año 2010 se utilizan las cifras preliminares y para los años 2011 y 2012 se utilizan provisionales.

Figura 29 Variación semestral, comercio, restaurantes y hoteles enero-junio 2013



En la figura 29 se muestra un comportamiento del sector de comercio, reparación. Restaurantes y hoteles que durante el primer semestre de 2013 se observó un aumento de 3.5% con respecto al año 2012. Estos resultados se explican por un crecimiento del comercio de 3.4%, de los servicios de reparación de 2.8% y de los servicios de restaurantes de 4.2%

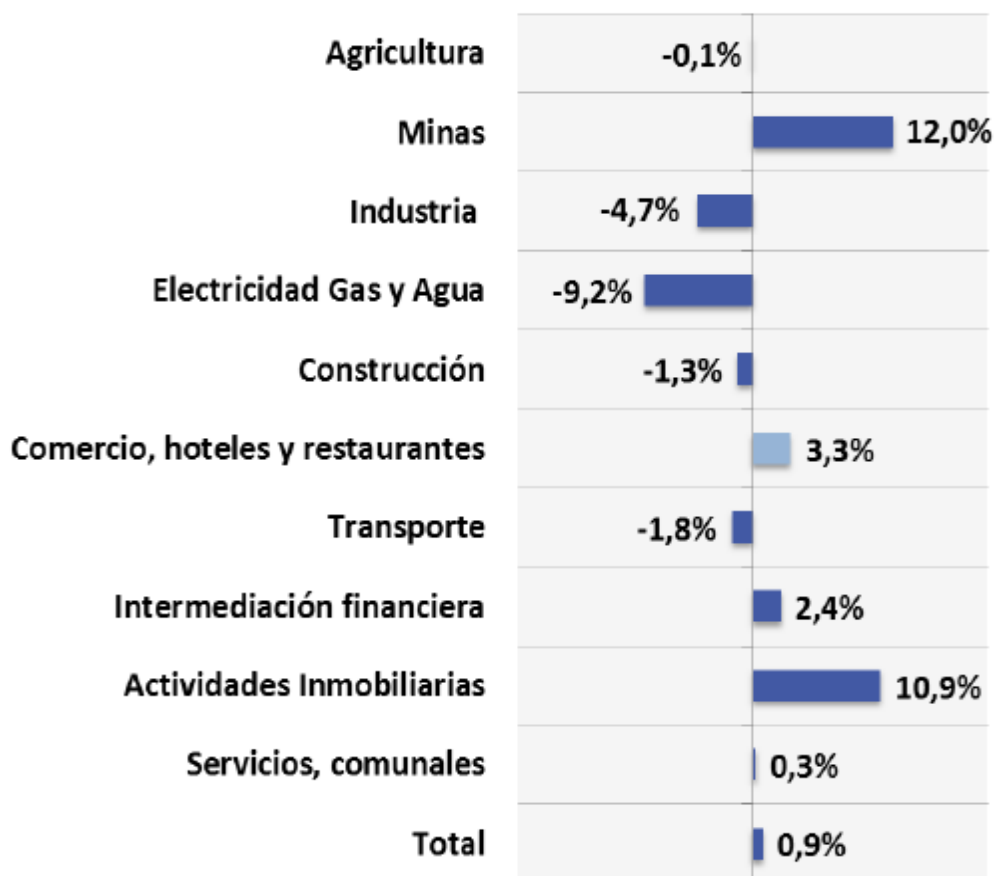
Figura 30 Población Ocupada, comercio, hoteles y restaurantes participación en ramas de actividad económica noviembre 2012-2013.



Fuente: Dane. Cálculos OEE- MCIT

Según la figura 30 que representan las población ocupada específicamente en las ramas de actividad económica, la mayor participación de las cifras de empleo es del sector de comercio y hoteles y restaurantes presentándose un 27.4% frente a un 17.8% del sector de la agricultura y un 12.5% en la industria para los años de 2012-2013.

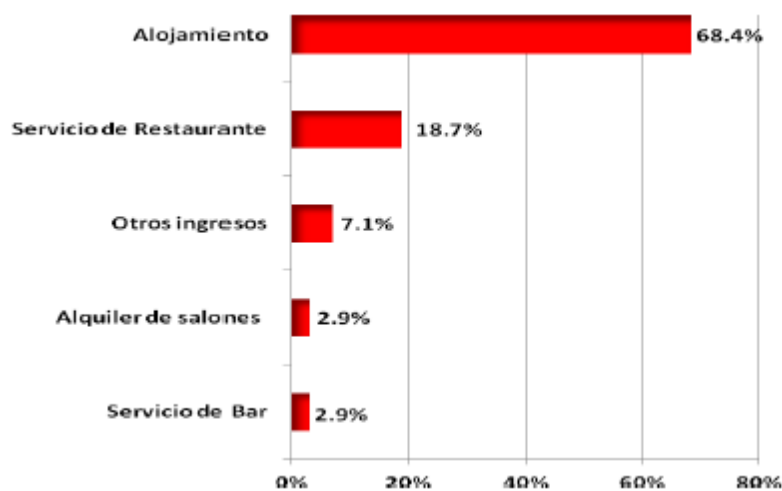
Figura 31 Población Ocupada, comercio, hoteles y restaurantes variación anual noviembre 2012-2013.



Fuente: Dane. Cálculos OEE- MCIT

En la figura 31 donde se presenta la variación anual de años 2012-2013, representa un mayor actividad de 12% en el sector minero, seguido por el de las actividades inmobiliarias de un 10%, así como una variación en el sector de comercio y hoteles y restaurantes de 3.3%.

Figura 32 Participación de ingresos según tipo de ingresos total nacional 2012



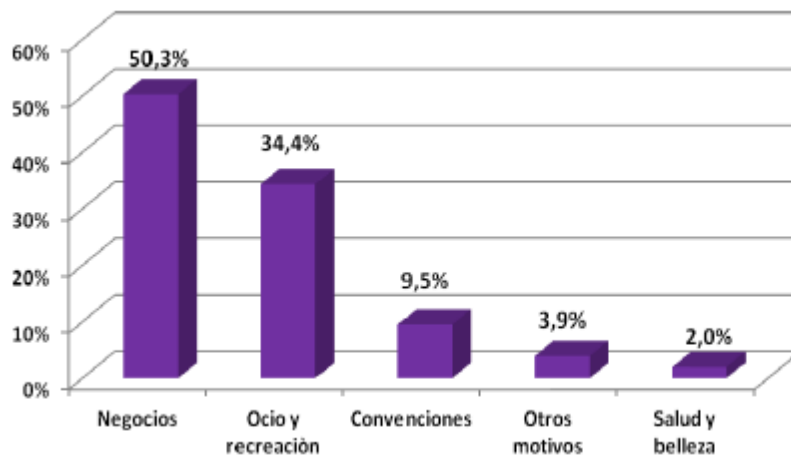
Fuente: Dane- Encuesta Nacional de Hoteles

En la figura 32 El 55.4 de las persona promedio ocupadas es de tipo permanente, el 20.85 es temporal contratado directamente por el hotel y los temporales contratados a través de empresas especializadas participan con un 14.8% en el total de empleo registrado a nivel nacional⁶⁴

⁶⁴ Dane. Encuesta nacional de Hoteles. Noviembre 2012 página 3

Figura 33 Participación por motivo de viajes de Huéspedes totales según motivo

Total Nacional noviembre 2012



Fuente: Dane- Encuesta Nacional de Hoteles

Según la figura 33 El 50.3% de los huéspedes residentes viajaron por negocios, el 34.7 por ocio y recreación. Por su parte, para los huéspedes no residentes, ocio y recreación 48.35 fue el principal motivo de viaje seguido de negocios 42.3%

Tabla 15 Variables de principales capitales y departamentos de San Andrés, providencia y Santa Catalina

Capital	Número de establecimientos	Personas promedio ocupadas	Ingresos por alojamiento (miles de pesos)	Ingresos totales (miles de pesos)	Habitaciones disponibles-Infraestructura	Tasa de ocupación (%)
Total nacional	2.872	45.320	170.518.236	249.310.742	92.639	44,7%
Participación en total nacional	36,5%	64,1%	76,0%	74,8%	49,5%	
Barranquilla	86	1.913	6.696.177	10.413.726	3.914	55,7%
Bogotá	282	9.418	50.386.840	75.615.872	14.442	52,1%
Cali	122	2.132	7.752.761	11.651.156	4.544	46,4%
Cartagena	213	6.474	27.396.706	37.874.626	7.796	56,6%
Medellín	165	3.222	14.045.968	20.024.334	7.120	53,6%
San Andrés, Prov y Sta Cat	56	3.250	15.943.798	19.641.600	3.844	66,0%
Santa Marta	123	2.636	7.307.983	11.239.027	4.222	44,0%
Total principales capitales	1.047	29.045	129.530.233	186.460.341	45.881	53,4%

Fuente: Dane, 24 de septiembre de 2013

Según la tabla 15 en las principales capitales como lo son Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín, Santa Marta y los departamentos de San Andrés y Providencia y Santa Catalina, concentran el 36.5% de los establecimientos y el 49.5% de la disponibilidad habitacional a nivel nacional, generan el 76.0% de los ingresos por alojamiento y emplean el 64.1% de las personas ocupadas en promedio⁶⁵

Descripción de la hotelería en la ciudad de Cali

La capital del Valle del Cauca es Cali, conocida mundialmente como la “Capital de la Salsa”, es la tercera ciudad más importante de Colombia por ser el eje de la región que desde 1940 ha atraído a más de 80 multinacionales que reconocen en ésta un ambiente de negocios global; por su ubicación estratégica, relevancia económica, amplia disponibilidad de talento humano calificado y calidad de vida. La Región está ubicada en el suroccidente del país, cuenta con el puerto de

⁶⁵ Dane. Encuesta Nacional de Hoteles. Noviembre 2012

Buenaventura, el más cercano a Bogotá y el de mayor importancia del país por ser el corredor estratégico de comercio exterior con los países de la cuenca del Pacífico, los cuales concentran cerca del 57% del PIB mundial. Las industrias de alimentos, productos de madera, productos de cuidado personal y del hogar, metalmecánicos y automotores (baterías, productos de caucho, carrocerías y otras partes), se destacan por tener participaciones individuales hasta del 70% en el valor agregado industrial y del 86% en las exportaciones nacionales.

Cali ofrece una excelente calidad de vida a sus habitantes y visitantes gracias a: más de 30 instituciones de educación superior, el aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón (tercero con mayor flujo de pasajeros en el país), el sistema de transporte masivo MIO (sirve a cerca de medio millón de pasajeros diariamente), 2 de las mejores 45 clínicas de Latinoamérica, 6 clubes campestres, 4 campos de golf y decenas de espacios de esparcimiento.

- **Economía destacada por su dinamismo y diversidad:** En 2011 el PIB del Valle fue de 32 billones de dólares, superior a economías de países como Panamá, Bolivia, Paraguay, El Salvador, Honduras, Jamaica y Nicaragua. El Valle del Cauca aporta cerca del 10% del PIB Colombiano participando en diversos sectores como el inmobiliario, industrial, servicios empresariales, comerciales y financieros.
- **Clima propicio para los negocios:** La presencia desde la década de 1940 de más de 1.100 empresas con capital extranjero, entre ellas más de 80 multinacionales, demuestran que es una región propicia para invertir y hacer negocios. Dichas multinacionales han instalado sus plantas de producción o de servicios en el departamento y exportan a diversos mercados internacionales.
- **Ubicación geoestratégica:** Los municipios del Valle se encuentran cerca del puerto de Buenaventura mientras otras ciudades principales del país no cuentan con la ventaja estratégica de estar cerca del principal puerto de Colombia en el Pacífico. El aeropuerto internacional ofrece semanalmente 300 vuelos entre Cali y Bogotá y más de 60 vuelos internacionales directos, generando excelente conectividad aérea.
- **Abundante recurso humano, joven y calificado:** El Valle del Cauca tiene una población de 4'474,084, más del 60% son personas menores de 35 años y el 65.3% corresponde a la fuerza laboral, se gradúan anualmente un promedio de 14.000 profesionales. Cali aporta más de 200 programas de pregrado, más de 40 maestrías y 12 doctorados.
- **Sólida infraestructura y conectividad:** 2 parques tecnológicos, 5 zonas francas en la región, más de 40 zonas y parques industriales, 4 aeropuertos regionales, 7600 Km de carreteras y decenas de proveedores de servicios públicos y de comunicaciones de clase mundial, hacen que el Valle del Cauca sea una región con sólida infraestructura y conectividad.
- **Incentivos para la inversión:** Además de los incentivos nacionales para la inversión en sectores específicos y para instalarse en Zonas Francas,

diferentes municipios de la región ofrece exenciones de hasta el 100% en impuestos de Predial, Industria y Comercio a las empresas que generen nuevos empleos para sus habitantes.

- **Alta calidad de vida:** Además de 20 colegios bilingües, el sistema de transporte masivo MIO, cerca de 20 clínicas entre las cuales se encuentran 2 de las mejores 45 de Latinoamérica, 6 clubes campestres, 4 campos de golf y el segundo destino gastronómico de Colombia; Cali tiene uno de los menores costos de vida frente a otras ciudades del país⁶⁶

De acuerdo con la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, y su capítulo seccional Cotelvalle, la ocupación de habitaciones en la temporada diciembre-enero aumentó en 6,6 puntos porcentuales en el Valle respecto al 2012 al ubicarse en 44,38 %, al cierre de la temporada de fin de año. Esto también se debe a grandes eventos que se presentaron en la ciudad como los juegos Mundiales, La cumbre de la Alianza del Pacífico y el Bienal de danza y la Feria de Cali, esta última registrando una ocupación de habitaciones de 66%, superior a año 2012 anterior de 53% según lo señalo el reporte de Cotelvalle. Según lo destacó la presidente del Cotelvalle, Nubia Gaona, en el 2013 se observó una generación de alianzas entre el sector público y el sector privado para realizar proyectos y adelantar estrategias con una visión de territorio, los resultados positivos que generan las sinergias, lo representó la consolidación de la Alianza del Turismo por el Valle de Cauca integrada por Cotelvalle, Anato sur Occidente, Acodres Valle y Asonod. Esta alianza proyecta vender más a la región en cuanto al turismo religioso, deportivo y ecológico. En la ciudad llegaron en el 2013 55.753 extranjeros siendo esta cifra mayor a la de los 45.580 turistas que habían arribado para el año 2012.⁶⁷

Comportamiento de la Hotelería en la ciudad de Cali

La presidenta de Cotelco Claudia García informó que la ocupación hotelera de 2013 presentaba en octubre una disminución de 0,79 puntos porcentuales frente a 2012. La industria espera para el 2014 se consoliden acciones concretas frente a la ilegalidad en la hotelería.

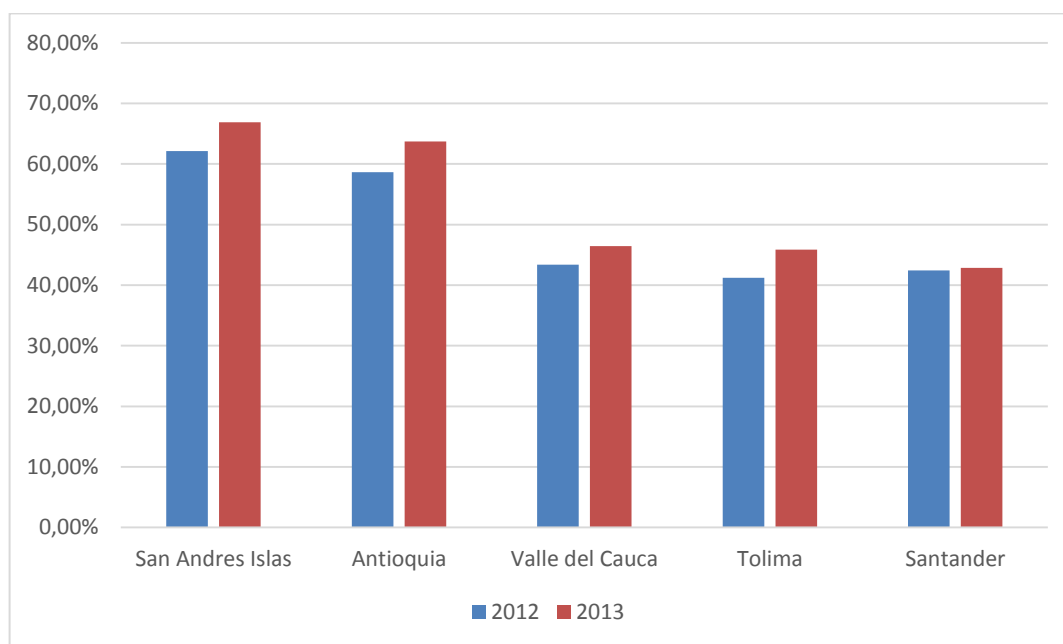
Sobre la industria hotelera los resultados que se presentaron fue que la ocupación hotelera de 2013, que ha mantenido niveles similares mes a mes durante todo el año con un promedio de 53%, presentaba en octubre una

⁶⁶ Proexport. Oportunidades de inversión en Cali-Valle. Tomado el 7 de marzo de 2014 <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.htm>

⁶⁷ El país. Leve mejoría en la ocupación hotelera durante el 2013 tomado el 1 de marzo de 2014 <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/leve-mejoria-ocupacion-hoteleria-durante-2013-cali>

disminución de 0,79 puntos porcentuales frente a 2012, por lo cual se espera que al término del presente año la ocupación nacional no supere el 54%.

Figura 34 Ocupación Hotelera por Regiones 2012-2013



Fuente: Autora tomado de Cotelco reporta resultados en 2013

El descenso, que representa cerca de 110.000 habitaciones menos de las aproximadamente 7.000.000 vendidas en 2013, tuvo lugar también por la apertura de 6.855 habitaciones en los dos últimos años (2.631 en el 2013). Destinos de gran impacto turístico como Bogotá, que frenó la caída que venía presentando desde 2012 y Cartagena que presenta cerca de 4 puntos porcentuales de disminución frente al año anterior, continúan siendo las zonas con mayor crecimiento de la oferta hotelera del país. No obstante, otras regiones del país como Antioquia (63,71%), San Andrés (con la ocupación promedio más alta: 66,87%), Santander (42,87%), Tolima (45,86%) y Valle del Cauca con (46,47%) presentan en su acumulado 2013, mejores ocupaciones con relación al año 2012 gracias al desarrollo de eventos internacionales de gran impacto, la consolidación de productos turísticos con gran potencial como el de salud y el corporativo, así como el trabajo de promoción nacional adelantado por el Gobierno Nacional.

Expectativas 2014

Los hoteles afiliados al gremio buscarán mejorar la ocupación a través del fortalecimiento de los canales de comercialización, la segmentación y especialización de la oferta de servicios de acuerdo a las nuevas necesidades de los turistas, así como el mejoramiento continuo de su operación respondiendo a los más altos estándares de calidad. Así mismo, serán temas centrales de la industria, del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales, la consolidación de destinos (sobre todo aquellos como la red de pueblos patrimonio), así como la construcción y especialización de producto que se dará siempre y cuando se logre la mejora permanente en la infraestructura aeroportuaria y vial, la conectividad aérea nacional, además de un mayor número de rutas aéreas internacionales y el fortalecimiento de la promoción internacional focalizada.

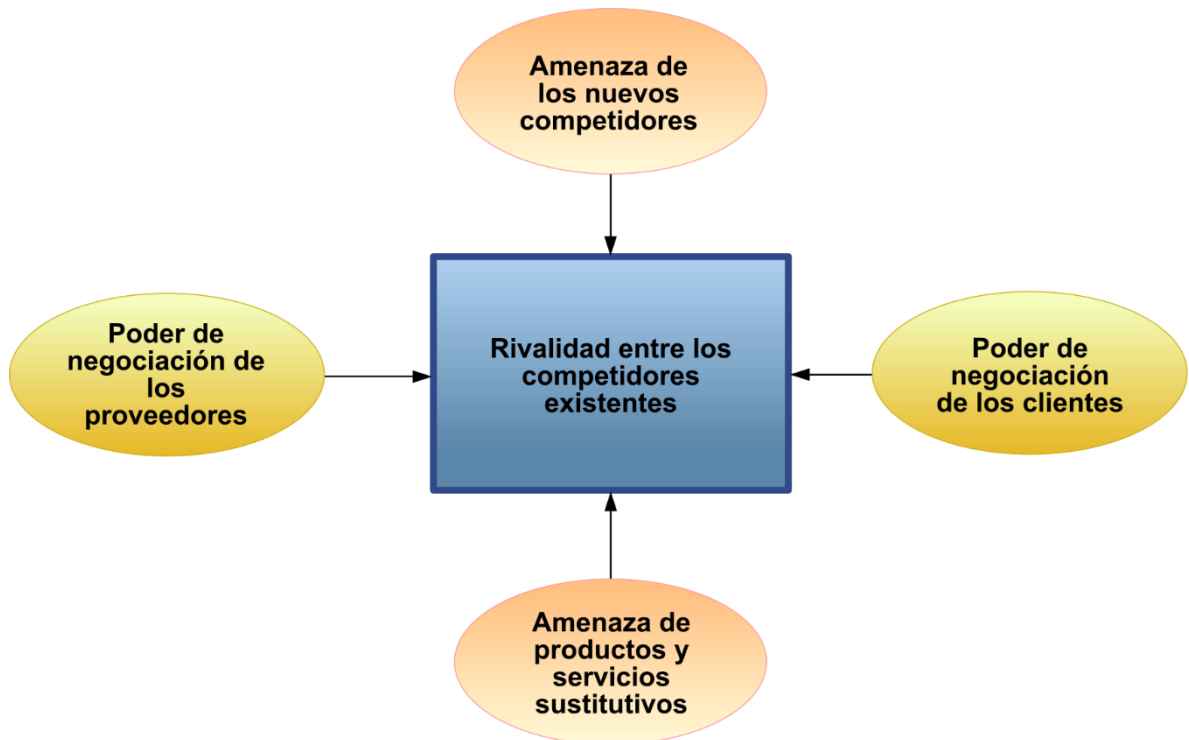
La industria espera para el 2014 se consoliden acciones concretas frente a la ilegalidad en la hotelería. En la actualidad es sin duda el mayor flagelo al que se enfrenta el sector. Estudios realizados en Santa Marta (4.000 apartamentos residenciales) y Bogotá (313 establecimientos ilegales) reflejan la problemática. Cotelco en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo adelantarán el próximo año estudios en Cali y Medellín para consolidar mayor información de las principales ciudades y caracterizar mejor la situación. También serán asuntos de interés contar con un marco regulatorio estable, la generación de empleo en el sector turístico, el incremento de la ocupación hotelera y las inversiones que se hagan desde el Gobierno en infraestructura, como factor crítico para el desarrollo de la industria⁶⁸.

4.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

Teniendo en cuenta la descripción de la industria turística, es necesario definir los procesos internos p (Fedesarrollo, 2010) para el adecuado desempeño de la empresa. Este análisis interno se basa en la teoría de las cinco fuerzas de Porter, determinar el grado de rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de los nuevos competidores, amenaza de los productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

⁶⁸ García, Claudia, Cotelco reporta resultados de 2013. Tomado 2 de marzo de 2014
http://www.marcasymercados.com/mym/joom1515/index.php?option=com_content&view=article&id=3068:cotelco-reporta-resultados-en-2013&catid=84:noticias&Itemid=54

Figura 35 las cinco fuerza competitivas de Michael Porter



Fuente: Michel porter

Grado de rivalidad entre los competidores existentes

El sector de turismo en Colombia ha tenido gran auge por presentar nuestro país una diversidad de sitio para el turismo, El hotel boutique Casa turística Faroles de Miraflores competirá con prestadores de servicio de hospedaje clasificados como Hoteles Boutique

En Colombia la NTSH 006 (2004) define a un hotel como:

Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Según arquigrafico.com, el concepto nació en Europa como reacción a las grandes cadenas internacionales, aunque después éstas lo incorporaron como

una línea de negocio más. En ese mismo orden de ideas, y haciendo referencia al tamaño, arquigrafico.com señala:

Para esta modalidad de hoteles, el tamaño no juega un rol decisivo, pueden llegar a tener desde 4 hasta 100 habitaciones, dependiendo principalmente de la región donde se encuentren. Hay que mencionar que estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas hoteleras por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Dentro de las características se encuentran Hoteles con estas características como lo son Casa Azul Boutique, San Antonio Hotel Boutique y Jardín azul entre otros, es importante recalcar que aun cuando son hoteles Boutique y tienen las mismas características, no son hoteles verdes, de igual manera son las competencias del hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores.

Competidores actuales

- Número de competidores es considerado amplio, La Asociación Hotelera de Colombia Cotelco, publica anualmente la revista “Operación Hotelera en Colombia, con la información anual del número de hoteles en Colombia y sus afiliados, así como, los indicadores mensuales de capacidad instalada, utilización, tarifas, perfil básico del cliente e indicadores operacionales de la industria hotelera del país, con base en la información de la muestra de hoteles que en 2008 representó cerca de 16.000 habitaciones diarias”⁶⁹. Esta tiene en cuenta los distintos tipos de hoteles que hay para satisfacer la demanda de usuarios.
- Diversidad de competidores es considerada grande según Cotelco en su revista de operación hotelera en Colombia se registra el crecimiento paulatino de registro de establecimiento de alojamientos y hospedajes.
- Crecimiento del sector alto según el Ministerio de Industria y turismo para el primer semestre de 2013 este registro con un incremento de 4.2% con respecto al igual de 2012⁷⁰

⁶⁹ Fedesarrollo. Estudio de prospectiva para la industria hotelera. Bogotá 2010

⁷⁰ Crece el sector de turismo en Colombia. Tomado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/237-crece-el-sector-del-turismo-en-colombia> citado en julio 4 de 2014

- Costos fijos o de almacenaje alto, este se presenta frecuente comprar y almacenamiento de artículos de reposición que se requiere en el proceso para la prestación del servicio de alojamiento y restaurante en los hoteles.
- Incrementos en la capacidad: estos incrementos los dictan las economías de escala que alteran el equilibrio entre la oferta y la demanda, provocando una rebaja en los precios, es los hoteles esta dada por la capacidad de hospedaje, y muy especialmente para los hoteles boutiques muy baja por la cantidad de habitaciones ofrecen.
- Capacidad diferenciación del producto: en las empresas del sector es poco atractivo o bajo ya que los hoteles no tienen diferenciados sus productos, por lo tanto la elección del comprador se basa en el precio y el servicio, este hecho genera una gran rivalidad dentro de los competidores actuales.
- Importancia para la empresa: está en crecimiento el sector de turismo como lo planteo el Ministerio de Industria y Turismo de 4,2% para el 2013, por lo tanto para los hoteles es importante alcanzar el éxito y hay mayor rivalidad entre los competidores.
- Rentabilidad del sector: es considerada alta ya que existe una correlación entre el turismo, un sector dinámico y de alto crecimiento en la economía local que representa una alta rentabilidad en el sector.

Barreras de salida

- Especialización de los activos: Dado que las inversiones realizadas en equipos y plantas son altamente costos en la infraestructura física de los hoteles, es una barrera de salida altamente no atractiva.
- Costos de salida: Es una barrera de salida muy poco atractiva por las fuertes inversiones realizadas en la industria hotelera y su posicionamiento local.
- Interacción estratégica: Muy poco atractivo retirarse de la industria hotelera por las grandes inversión que infraestructura física tiene que hacer los hoteles ya sean grandes o pequeños, aun cuando cabe mencionar el crecimiento que ha tenido el sector de turismo en Colombia sobre el año 2013

Barreras emocionales: Son medianamente no atractivas para retirarse, lo cual es altamente atractivo para el sector

- Restricción sociales o del gobierno: No existen restricciones gubernamentales para retirarse, lo cual es altamente atractivo.

Amenaza de los Nuevos Entrantes

Barreras de Entrada

La gran diferenciación es que el Hotel boutique casa turística Hotel Faroles de Miraflores es un hotel verde que ofrece a los huéspedes un servicio que es armonizado con el medio ambiente. Las habitaciones que son ofrecidas por el hotel tiene un servicio personalizado; para lograr la satisfacción lo más alta posible al cliente. Cabe mencionar que los servicios proporcionados son por mismo dueños donde maneja el bilingüismo para la orientación que el cliente internacional necesita.

Como lo indica la tabla 16 Frente a la amenaza de nuevos competidores, se presenta el siguiente panorama:

- Economías de Escala: Debido al tipo de sector del turismo, los hoteles boutique representan una alta inversión en la infraestructura física, adecuación de los espacios y equipos que permitan ser un hotel verde, “Los establecimientos hoteleros que adoptan prácticas energéticas, operativas y en cuanto a prestación de servicios para el turista con un marcado perfil ecológico y sostenible están aumentando en cantidad y están constituyendo un nuevo segmento de peso en el mercado turístico mundial”⁷¹. Dados estos aspecto se considera que las economías de escala son una barrera alta para entrar a competir en este sector.
- Diferenciación del producto: Este producto tiene una gran combinación de los servicios que tiene un hotel boutique y los de un hotel verde haciendo que los servicios tengan una gran diferencia en cuanto a la competencia. El servicio hace una excelente combinación de con un estilo de alojamiento diferente, de servicio personalizado que genera una hotel acogedor, con una decoración exquisita que generan una experiencia única para el consumidor final. El hotel boutique Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores, está especialmente diseñado para los ejecutivos y personas con buen gusto que desean una estadía llena de confort, tranquilidad y finos

⁷¹ Tendencia del turismo21. Los hoteles verdes un nuevo pilar del Turismo en España y Europa. Tomado de http://www.tendencias21.net/Los-hoteles-verdes--nuevo-pilar-del-turismo-sostenible-en-Espana-y-Europa_a15412.html Enero 20 de 2014

detalles. Aun cuando el servicio es muy parecido en demás hoteles boutique, esta barrera es considerada baja ya que la diferenciación existe, aun no es reconocida por el consumidor final.

- Costos de cambio para el proveedor es baja ya que los costos en los que incurre el comprador al cambiar de proveedor son elevados, obliga al proveedor entrar a ofrecer más condiciones favorables para el comprador.
- Acceso a canales de distribución: es alta ya que en Colombia existe un grado de concentración en el sector turístico ya que como forma de Oligopolio es una estructura de mercado en donde la oferta o demanda turística está predominantemente controlada por un pequeño grupo de empresas. Cada una de estas empresas tiene una participación en el mercado muy sustancial y será muy sensible a las decisiones de oferta de las otras empresas
- La necesidad del capital: Debido a la inversión en la infraestructura y adicionalmente se requiere de acondicionamiento del lugar, con inmobiliarios, equipos como los paneles solares, se puede afirmar que la necesidad del capital es una alta barrera en el sector.
- Acceso de tecnología de punta amplio ya que los avances tecnológicos son amplios, con los procedimientos de reserva, cooperación en destinos turísticos, proveedores de información y control de calidad.
- Acceso a materia primas es alto ya que existe gran variedad de proveedores de materias prima además de precisar que el servicio básico de los hoteles es el de brindar hospedaje al huésped y otros servicios complementarios dependiendo del tipo de hoteles en esta característica se incluyen los hoteles boutique.
- Políticas de gobierno: se ha estimulado la legislación del sector de turismo en Colombia ya se puede gozar de incentivos tributarios para el sector como la exención del impuesto de renta por 30 años y la tarifa preferencial del 10 % del IBA para atraer a nuevos turistas, los beneficiados son los prestadores de servicio turístico, los hoteles los centros vacacionales, los campamentos, las viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje. El gobierno está interesado en impulsar el sector de turismo, esto hace que se vuelva atractivo para los nuevos competidores las barreras de entrada son bajas.
- Desventaja de los costos independientemente del tamaño. La curva de aprendizaje o experiencia en el sector turismo representa el costo unitario de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje fijo y previsible, cada vez que la producción acumulada se duplica⁷². Representan una barrera alta ya que las

⁷² Fleisman, David 2002. Modelos de Estrategias de Marketing para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Tomado de (De Andres, 2009)http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm enero 20 de 2014

economías de escala y las curvas de experiencia son una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores.

Generalmente las barreras de entrada no son muy altas, a veces depende de la atractividad del destino. Hay que mencionar que estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas hoteleras por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Dentro de las características se encuentran Hoteles con estas características como lo son Casa Azul Boutique, San Antonio Hotel Boutique y Jardín azul entre otros, es importante recalcar que aun cuando son hoteles Boutique y tienen las mismas características, no son hoteles verdes, de igual manera son las competencias del hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores. Existe una oferta en el mercado Turístico en Cali, específicamente en la oferta de servicios de hotel boutique, se menciona la gran oportunidad de negocio de un hotel Boutique fusionado con un hotel verde.

Productos y servicios sustitutos

- Como lo indica la tabla 16 la disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro próximo sector turístico en Colombia tiene un amplio grupo de prestadores de servicios de hospedaje de lujo, convirtiendo este mercado en un mercado altamente segmentado, en donde hay tener presente las diferentes características y la clasificación de los hoteles de 1 a 5 estrellas, los directos sustitutos son los hoteles boutique en Cali siendo una amenaza en este mercado, cabe recalcar las ventajas que tiene el hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores al ser también un hotel verde.
- Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto es considerada alta ya que existe una correlación entre el turismo, un sector dinámico y de alto crecimiento en la economía local que representa una alta rentabilidad en el sector.

Poder de Negociación de los compradores

Como lo indica la tabla 16 Los compradores o usuarios del servicio en el sector de turismo exigen normalmente mayores prestaciones en cuanto a la calidad del servicio y el precio, su poder está determinado por:

- Número de Compradores importantes: el impacto es bajo ya que el poder de negociación de los clientes está sujeto a los rangos de precios que ofrece el mercado. No existe un número considerable de usuarios del servicio de hospedaje que puedan influir sobre la negociación y la venta de los servicios.
- La posibilidad de la integración hacia atrás del comprador: aunque existe la posibilidad de montar hoteles, la inversión es alta por la tanto para la generación de un servicio integral de hotel boutique y hotel verde, esta es una barrera de entrada alta.
- Rentabilidad del comprador: No posee poder de negociación para disminuir de manera importante los precios del servicio de alojamiento por tanto este elemento es muy bajo.

Poder de Negociación de los Proveedores

- Como lo indica la tabla 16 número de proveedores es alta ya que el hotel boutique Casa Turística Faroles de Miraflores es un empresa prestadora de servicios de hospedajes que tiene una variedad de proveedores específico de materia primas, productos genéricos, y de limpieza, artículos de decoración, mobiliario y equipo con esto se reduce el poder de negociación de los mismos. Ya que se presentan diversidad de marcas y proveedores oferentes de estos productos y equipamientos para la industria hotelera. Con la variedad de proveedores, esto permite tener mejor calidad en los productos a un precio adecuado, permitiendo con esto la sustitución de los productos en caso de una variación el precio de los productos o fácil cambio de proveedores. En este caso se requiere de un sistema de compras semanales para que se mantengan una rotación continua en todo los productos, artículos de limpieza, mantenimiento que son necesarios para el mantenimiento del hotel.
- Importancia del sector para los proveedores es alta porque existe una codependencia entre el sector de Hoteles y los proveedores ya que se necesitan unas a otras y además a las otras empresas que hacen parte de la cadena de valor del hotel.
- Integración hacia delante del proveedor esta variable es baja ya que para los proveedores es poco atractivo el sector por la gran inversión que se tiene que hacer en los hoteles.

Existen otros servicios en los que se apoyan el Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores, como son la telefonía, y el internet, este sirve para la promoción y publicidad del hotel, permitiendo que a través de la página de internet

se tenga en cuenta el logo de hotel, que se pueda ver la galería de las fotos de las habitaciones, la descripción con la que cuenta cada habitación, así promocionar el hotel. Como los datos de contactos y los link a través de las redes sociales y el sistema de reservación enviada por e-mail, que son como una vitrina para los ojos del usuario del servicio de hospedaje y

Tabla 16 las cinco fuerzas competitivas. Análisis Estructural del Sector mercado de Hoteles en la ciudad de Santiago de Cali

NEGOCIOS	repulsión			N	Atracción		
1. Competidores Actuales 1.1. rivalidad entre competidores Número de competidores Diversidad de competidores Crecimiento del sector Costos fijos o de almacenaje Incrementos de la capacidad Capacidad diferenciación del producto Importancia para la empresa Rentabilidad del sector	Grande Grande Lento Altos Grande Baja Alta Baja	X X X x	 X x			x	Peq. Peq. Rapido Bajos Cont Alta Baja Alta
1.2 Barreras de Salida Especialización de los activos Costos de salida Interacción estratégica Barreras emocionales Restricciones sociales o del gobierno	Altas Alto Alta media Altas	X X X	 x			x	Baja Bajo Baja Bajas Bajas
2. Posibles Entrantes Barreras de Entradas Economías de escala Diferenciación del producto Costos de cambio para el proveedor Acceso a canales de distribución Necesidades de capital Acceso de tecnología de punta Acceso a materias primas Protección gubernamental Efecto de las curvas de experiencia	Altas Alto Alta Alto Altas Amplio Amplio Alta	X X X x			x	X X x	Baja baja Baja Bajas limitad a Altas Altas baja
3. Poder de los proveedores Número de proveedores importantes Importancia del sector para los proveedores	Alto Peque					X X	Alto Grande Alto

Costo de cambio del proveedor Integración hacia adelante del proveedor	Baja Bajo			x	x		Baja Medio
4. Poder de los Compradores Número de clientes importantes Integración hacia atrás del cliente Rentabilidad del cliente	Baja Alta Baja	 x	x		 x		Alta Baja Alta
5.Productos sustitutos Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro próximo Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Grande Alta	X x					Pequen Medio
Perfil Numérico Suma		14	4	1	3	7	

Fuente: la autora

En la tabla 16 se puede registrar una alta repulsión con una suma de 14, ya que aun cuando el número de competidores es grande y hay un crecimiento del sector, las barreras son muy grandes en este sector ya que las especialización de los activos y el costo de salida de los mismos es muy alta. La atracción con respecto al sector es solo de 7, se está promoviendo por parte del gobierno la creación de nuevos hoteles y ahora se esta dando una exención en los impuestos, el acceso a las materias primas es alto, el atractivo no es tan alto. De acuerdo al análisis estructural del sector de hotelería se concluye que es poco atractivo para los inversionistas independiente ya que es necesario una gran inversión adicionalmente la estructura es un tipo de oligopolio para estar allí se necesita de un gran inversión de dinero.

5.BENCHMARKING

El benchmarking o referenciarían es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y la búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo⁷³

En el mundo hotelero el benchmarking se aplica para realizar una comparación con la competencia, tanto en la composición de producto como en los resultados obtenidos, la investigación se orientó específicamente en los Hoteles Boutique en Cali y comparándola con el Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores. La metodología que se implementó fue la que es utilizada en Benchmarking competitivo un enfoque práctico escrito por el profesor Benjamín Betancourth. Lo primero que se hace es la organización del equipo que va a desarrollar el proceso, el segundo paso es seleccionar las organizaciones a comparar específicamente los hoteles Boutique en Cali, el tercer se hace la caracterización de las empresas y las organizaciones comparables, el cuarto paso es la identificación de los factores claves de éxito, después se describe los factores claves del éxito, el quinto paso es la elaboración de la matriz de perfil competitivo, el séptimo paso es el desarrollo de los radares de comparación y el último paso es el análisis e interpretación de los resultados arrojados por matriz del perfil competitivo y los radares.

CASA AZUL BOUTIQUE

La Casa Azul es el nuevo hotel boutique de Santiago de Cali, este hotel es adaptado en una casa colonial del tradicional barrio Centenario, donde se quiere brindar a los huéspedes una atención fraternal, cómoda y totalmente personalizada. Es importante proporcionar la más completa intimidad, incluyendo una atención con la calidad y la calidez que lo hará sentirse como en casa.

El hotel casa Azul Boutique cuenta con Habitaciones: El hotel cuenta con 5 habitaciones dobles y una habitación twin((en el caso de la twin, son dos camas personales), todas dotadas de -Baño privado -Aire acondicionado de control individual -Camas Queen doble con colchón ergonómico -Televisor de LED 32" con señal satelital -Internet inalámbrico -Línea telefónica

⁷³ BETANCOURTH, BENJAMIN. Benchmarking Competitivo. Un enfoque practico. Tulua. 2013 pag 11

Figura 36 Casa Azul Boutique



Fuente: Casa Azul Boutique

Ubicación geográfica : La Casa Azul Boutique está ubicada estratégicamente en el barrio Centenario, a sólo 2 minutos del centro de la ciudad, a una cuadra de clínicas y centros comerciales, además de estar a menos de 10 minutos a pie de los sectores del Peñón y Granada, las zonas rosas más reconocidas de la ciudad por sus ofertas gastronómicas, turísticas y comerciales, siendo esta posición estratégicamente para beneficiosa para el hotel, adicional el servicio es personalizado ya que el propietario que es francés hace que te sientas como invitado VIP, es muy importante la comida, hay un servicio francés adicional en culinaria y cocinar especialmente para usted, así mismo este es un hotel muy internacional ya que se habla el idioma inglés.

Servicio Maletero, Servicio de Traslado (con costo adicional), Servicio de Habitación, Servicio de despertador, Admite Mascotas (con costo adicional), Recepción 24 horas., Traslado aeropuerto (con costo adicional), Seguridad 24hs

Figura 37 SAN ANTONIO HOTEL BOUTIQUE



Fuente: san Antonio Hotel Boutique

El Hotel Boutique San Antonio se encuentra en el centro de Cali, a 30 minutos en coche del aeropuerto. Dispone de alojamientos acogedores, servicio de masajes y conexión Wi-Fi gratuita.

Los alojamientos del Hotel Boutique San Antonio son amplios y cuentan con cuadros llamativos, cama grande, aire acondicionado y TV LCD vía satélite.

Todos los días se sirve un desayuno bufé con fruta tropical, zumos y repostería en el Hotel Boutique San Antonio, que también dispone de restaurante y alberga el bar Terraza. El hotel dispone de aparcamiento privado gratuito.

Trip Advisor, el mayor portal de viajes del mundo, reconoció a los mejores hoteles en las categorías de Lujo, Mejor Servicio, Mejor Relación Calidad/Precio, Pequeños Hoteles y Top Hoteles, y Mejor Pensión/Hostal. Para esta edición, los Premios Travellers' Choice Hotels

Servicios del Hotel Boutique San Antonio

Actividades: Masaje

Comida y Bebidas: Restaurante, desayuno en la habitación

Interne: Gratis Hay conexión a internet Wi-Fi disponible en todo el establecimiento
El aparcamiento es gratuito, el aparcamiento es gratuito en todas las inmediaciones

Servicios que se necesitan reservar: Servicios de traslado aeropuerto, servicio de traslado de pago, Recepción 24 horas guarda equipaje, servicio de lavandería, servicio de planchado general, caja fuerte, habitaciones no fumadores, Aire acondicionado

Figura 38 JARDIN AZUL CASA HOTEL



Fuente: Jardín Azul Casa Hotel

El Jardín Azul es un establecimiento blanco y azul enmarcado por preciosos jardines de flores en el distrito histórico de Miraflores. Ofrece vistas panorámicas a la montaña Farallones, así como piscina y clases matinales de yoga. Con balcones privados y vista al jardín, las 6 habitaciones de decoración exclusiva presentan suelos y muebles de madera de estilo vintage, así como cabezales decorativos.

Todas disponen de TV por cable y baño privado. Se ofrece conexión inalámbrica a internet gratuita.

El Jardín Azul se encuentra a 40 minutos en coche del aeropuerto internacional Alfonso Bonilla. Ofrece un servicio de transporte disponible según solicitud, al igual que transporte guiado en la ciudad. Todos los días se sirve un desayuno acompañado con frutas frescas de temporada y café Colombiano.

Servicios Jardín Azul

Exteriores: se encuentra con una piscina al aire libre (todo el jardín)

Actividades: Masajes

Comida y Bebida: Restaurante. Desayuno en la habitación

Interne: Gratis Hay conexión a internet Wi-Fi disponible en todas las habitaciones

Aparcamiento: No hay aparcamiento

Servicios: Traslado aeropuerto, servicio de traslado (pago) recepción 24 horas. Niñera y servicios infantiles, tienda del recuerdo

General: Prensa, Habitación no fumadores, zona de fumadores.

Factores Claves para el Éxito

1. Servicio Personalizado: Los proveedores del servicio pueden operar con un número muy bajo de clientes, es la estrategia uno a uno. El potencial del sistema de información del cliente es superior a cualquier otro tradicional. La profundidad de información permite adaptarla a cada persona⁷⁴

2. Sostenibilidad Verde: Los líderes de hotelería hoy en día que promueven la sostenibilidad entienden que existen oportunidades financieras, de regulación, de mitigación de riesgo y de ampliar el mercado ya que esto es inherente a la evolución de los negocios

3. Negocio Inteligente: Se denomina inteligencia de empresas, inteligencia de negocios o BI (del inglés business intelligence) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa. Basándose en el

⁷⁴ De Andrés, José María. Marketing en empresa de servicios. Grupo editor Alfa omega. México 2009 pag. 111

análisis, describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presentación de tendencias⁷⁵.

4.Responsabilidad Social: el carácter social de actividad económica hace que la empresa está comprometida con el bien común de la comunidad en la que se desenvuelve sus actividades. Esta obligación que no se agota con el mero cumplimiento de las leyes del estado, convierte en moral que las empresas busquen su propio interés de los demás y la solidaridad⁷⁶

5. Precio/Calidad: La calidad de un servicio es uno de los factores más determinantes del éxito en cualquier empresa, para la calidad de un servicio sea adecuada es necesario centrarla en las necesidades y los deseos de los consumidores. El precio es el valor monetario establecido para el intercambio de un servicio. La base monetaria que establece el precio es particularmente importante cuando se sabe que la razón de ser de las empresas es obtener ganancias⁷⁷.

6. Ubicación Geográfica: Entre los factores determinan de localización de un mercado están la segmentación geográfica, Quienes habitan en las áreas urbanas es posible agruparlos, en la función de las regiones metropolitanas, en términos de latitud, longitud y elevación de área geográfica en que viven, ya que esto determina ciertos tipos de hábitos de vida como alimentación, recreación preferida.⁷⁸

7. Posicionamiento de Marca: Posicionar una marca en la mente del consumidor es una labor que exige creatividad e inversión para llevarlas a cabo y depende de los atributos y valores tangibles e intangibles; es decir una marca tiende a valorizarse y reconocerse más por los valores intangibles representados por símbolos y premios relacionados⁷⁹

8. Posición de Liderazgo: : Para una posición de éxito en el mercado, las empresas deben conocer las preferencias de los cliente y los servicios ofrecidos por la competencia, para esto se necesita definir la visión del negocio, que articule la forma en que se piensa servir a los clientes con ventaja sobre la competencia⁸⁰

⁷⁵ Negocios inteligentes. Tomado de

http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/mariocontreras_negociosinteligentes/ enero 26 de 2014

⁷⁶ Martínez, Horacio. 2005. El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Editorial Pontificio Universidad Javeriana.

⁷⁷ Cobra, Marcos. Marketing de servicios. Editores Mc Graw Hill Interamericana S. A. Bogotá 2000 pag 135y 155.

⁷⁸ Ibid (Amoros) pag 99.

⁷⁹ Ibid página 166

⁸⁰ De Andrés, José María. Marketing en empresa de servicios. Grupo editor Alfa omega. México 2009 pag. 64

En la elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo se tiene en cuenta primero de los factores claves del éxito que son el servicio personalizado, sostenibilidad verde, Negocio inteligente, Responsabilidad social, precio y calidad, posicionamiento de marca, posición de liderazgo. La columna de peso, se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la columna de Valor, corresponde a la calificación que los analistas le dan a las empresas en este factor teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización por ese factor. El valor sopesado. El valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo.

Tabla 17 Radar de Valor Organización Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores

Factores claves del éxito	Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores
1. Servicio personalizado	3
2. sostenibilidad Verde	2
3. Negocio Inteligente	3
4. Responsabilidad social	3
5. Precio /calidad	2
6. Ubicación geográfica	4
7. Posicionamiento de marca	1
8. posición de liderazgo	1

Fuente: La autora

Figura 39 Radar Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores



Fuente: la autora

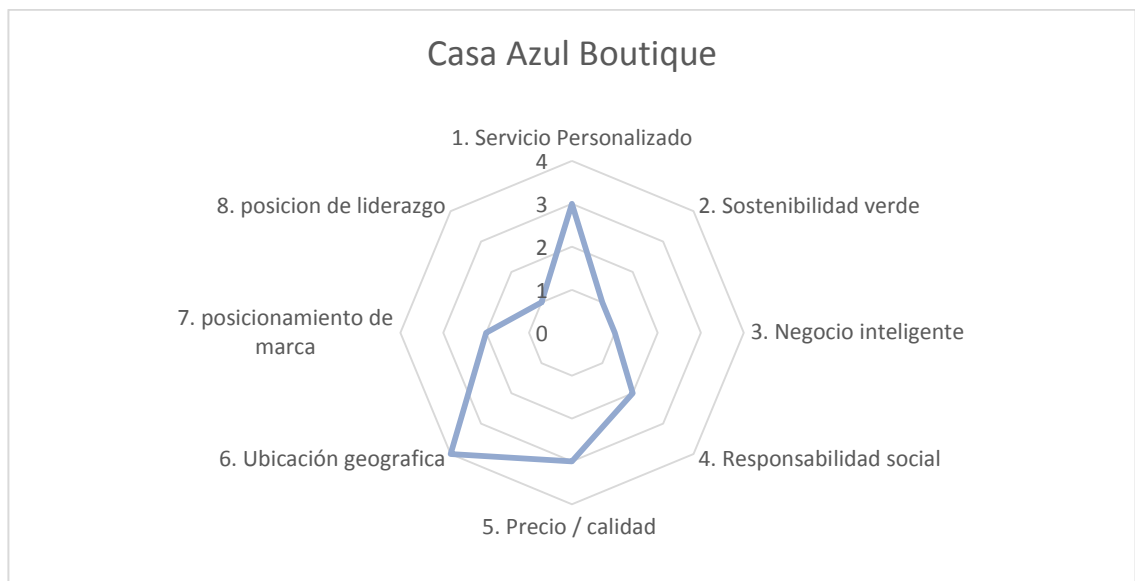
La organización Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores tiene una excelente ubicación, y un desempeño aceptable el servicio personalizado, sostenibilidad verde y como negocio inteligente. Tiene un desempeño crítico en el posicionamiento de marca y posición de liderazgo de la empresa.

Tabla 18 Radar de Valor Organización Casa Azul Boutique

Factores claves del éxito	Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores
1. Servicio personalizado	3
2. sostenibilidad Verde	1
3. Negocio Inteligente	1
4. Responsabilidad social	2
5. Precio /calidad	3
6. Ubicación geográfica	4
7. Posicionamiento de marca	2
8. posición de liderazgo	1

Fuente: la autora

Figura 40 Radar Casa Azul Boutique



Fuente: Autora

La organización Casa Azul Boutique tiene un desempeño en la ubicación geográfica y desempeños aceptables en el servicio personalizado y en el precio/calidad, presentándose un pobre desempeño en la responsabilidad social y un desempeño critico en la posición de liderazgo, negocio inteligente y la sostenibilidad verde.

Tabla 19 Radar de Valor Organización San Antonio Hotel Boutique

Factores claves del éxito	San Antonio Hotel Boutique
1. Servicio personalizado	4
2. sostenibilidad Verde	1
3. Negocio Inteligente	1
4. Responsabilidad social	2
5. Precio /calidad	3
6. Ubicación geográfica	4
7. Posicionamiento de marca	3
8. posición de liderazgo	2

Fuente: la Autora

Figura 41 Radar San Antonio Hotel Boutique



Fuente: la autora

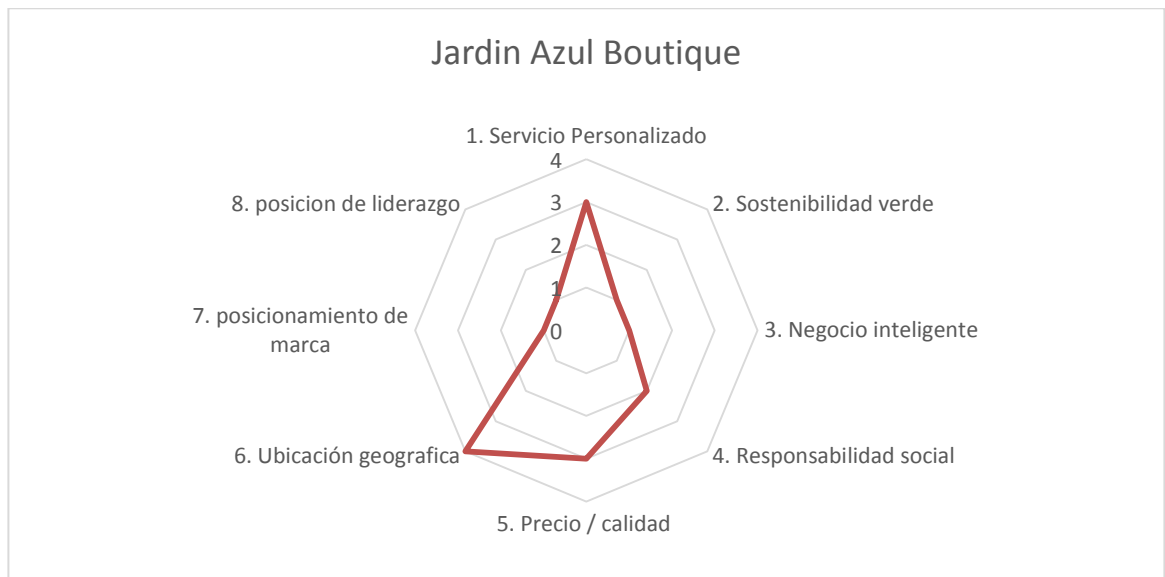
Según la figura 41 La organización San Antonio Hotel boutique tiene un excelente desempeño en el servicio personalizado ya que este en el 2013 se ganó un premio de los hoteles más populares por su servicio en Colombia Travellers choice 2013, así mismo en la ubicación geográfica y pobre desempeño en la responsabilidad social y posición de liderazgo y un crítico desempeño en la sostenibilidad verde y en negocio inteligente.

Tabla 20 Radar de Valor Organización Jardín Azul Boutique

Factores claves del éxito	Jardín Azul Boutique
1. Servicio personalizado	3
2. sostenibilidad Verde	1
3. Negocio Inteligente	1
4. Responsabilidad social	2
5. Precio /calidad	3
6. Ubicación geográfica	4
7. Posicionamiento de marca	1
8. posición de liderazgo	1

Fuente: la Autora

Figura 42 Radar Jardín Azul Boutique



Fuente: la Autora

Como lo muestra la figura 42 La organización Jardín Azul Boutique tiene un excelente desempeño en la ubicación geográfica, y un desempeño aceptable en el servicio personalizado y en precio calidad, así mismo tiene un desempeño crítico en la sostenibilidad verde, en el negocio inteligente, en el posicionamiento de marca y en la posición de liderazgo.

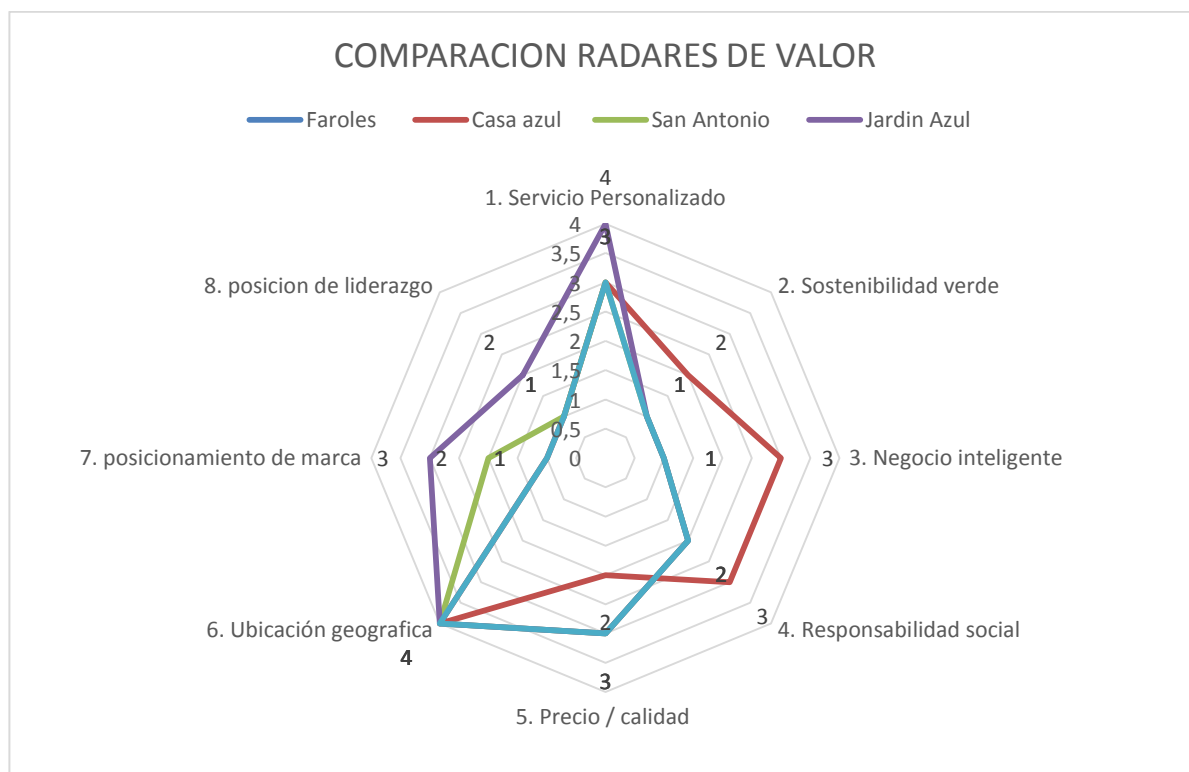
Tabla 21 Matriz del perfil competitivo

Factores Claves	peso		Casas Turística Hotel Faroles de Miraflores		Caza Azul Boutique		San Antonio Hotel Boutique		Jardín Azul Boutique	
			valor	Valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	Valor sopesado
1. Servicio Personalizado	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	3	0,45
2. Sostenibilidad verde	10%	0,1	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10
3. Negocio inteligente	15%	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15	1	0,15
4. Responsabilidad social	10%	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
5. Precio / calidad	20%	0,2	2	0,40	3	0,60	3	0,60	3	0,60
6. Ubicación geográfica	15%	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
7. posicionamiento de marca	10%	0,1	1	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
8. posición de liderazgo	5%	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Total	100%	1		2,55		2,35		2,65		2,25

Fuente: La autora

La matriz del perfil competitivo se identifican los principales competidores de los Hoteles Boutique en Cali, el resultado indica que el Hotel Boutique San Antonio es el líder con un resultado de 2,65 con una excelente servicio personalizado, y ubicación geográfica, es más reconocido en su posicionamiento de marca , seguido por el Hotel boutique Casa Turística Faroles de Miraflores con un valor de 2,55, después sigue casa boutique 2,35 y finalmente en la última posición se encuentra Jardín Azul Boutique.

Figura 43 Comparación Radares de Valor sopesado



Fuente: la autora

Recomendaciones al Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores

En la tabla 21 se comparan los valores y en la figura No 43 se comparan los valores sopesados de las organizaciones Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores, casa Azul, San Antonio, Jardín Azul. De la Matriz del Perfil competitivo y de los radares se puede concluir que las organizaciones no están en igual de condiciones, el mayor valor sopesado es de la organización San Antonio Hotel Boutique de 2,65 siendo el líder en el sector estudiado, le sigue la organización Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores con un valor sopesado de 2,55, la organización Casa Azul Boutique tiene un valor sopesado de 2,35 y la que obtiene un pobre desempeño frente a las demás organizaciones es Jardín Azul Boutique con un valor sopesado de 2,25.

En el análisis se puede identificar a los competidores con mayor fuerza en algunos factores claves de éxito como el servicio personalizado y la ubicación geográfica, mostrando una posición estratégica, así como también puntos débiles de cada una de las organizaciones donde se pueden planear

estrategias de mejoramiento por ejemplo para la Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores debe mejorar en cuanto a posicionamiento de marca y la posición de liderazgo, por lo tanto es importante que se asuma de manera inmediata la estrategia de posicionamiento de la empresa, para la empresa Casa Azul Boutique se requiere una estrategia que de responsabilidad social que este acompañado con de un negocio integral que maneje urgentemente el segmento verde, así mismo esta recomendación debe tenerla organización San Antonio Hotel Boutique y la organización Jardín Azul Boutique, esta última debe tener en cuenta trabajar con el posicionamiento de marca y la posición de liderazgo que debe ser tenidos en cuenta en sus estrategias

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 PLANEACIÓN

El Hotel boutique Casa turística Faroles de Miraflores es una idea que nace de los propietarios con una amplia experiencia nacional e internacional logran fusionar un hotel tradicional con un hotel boutique verde que presenta todas las funciones administrativas básicas que presenta un hotel productivo y lo integran con los principios de responsabilidad social y la conformación integral de servicio de un hotel verde, se debe mencionar que se necesita de una planeación estratégica debidamente escrita que la definición de la misión y visión de la empresa que aporte la experiencia misma de los propietarios.

En el establecimiento de los objetivos a corto y largo plazo han estado guiado por sus propietarios y el asesoramiento del Doctor Alonso Domínguez con una amplia experiencia a nivel nacional e internacional en el manejo de Hoteles. Así mismo en los planes a corto y largo plazo están desarrollando en la medida de las necesidades de mercado, con reuniones creativas periódicas, con la experiencia y los acuerdos cada uno aporta la solución y definen los campos de acción de cada uno para la ejecución de los planes y en el cumplimiento de que se presente un servicio integral verde en caminado a cumplimiento de los principios y valores del hotel siendo una de las funciones claves para la empresa.

6.2 ORGANIZACIÓN

En la representación la estructura de la empresa está definida a través del organigrama donde las áreas están claramente definidas, así como las relaciones que existen relaciones jerárquicas del Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores.

Los valores plantean el marco teórico ético y social dentro de la cual la empresa lleva a cabo sus acciones⁸¹ los valores sobre los cuales se fundamenta El hotel son:

- Servicio: porque el huésped es nuestra razón de ser

⁸¹ Frances, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson Educación de México 2006 pag. 44.

- Productividad: porque es el indicador de la eficiencia ya que nos relaciona la cantidad de recursos utilizados con el servicio prestado.
- Excelencia: porque hacemos las cosas bien , con profesionalidad, agilidad y eficiencia.
- Innovación: porque evolucionamos para ser cada día mejores

Los objetivos están determinados dependiendo a las necesidades que presente el Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores, y estableciendo cada uno de los niveles de importancia. Las áreas claramente definidas de la empresa son el área de Administración y el área de mercadeo y ventas.

Existen asesores externos para el Hotel Boutique como la contadora y la revisoría fiscal, y el abogado. Se utilizan los servicios de estos asesores cuando son requeridos por la empresa.

El hotel Casa Turística Faroles de Miraflores, cuenta con una casa remodelada con 6 habitaciones de tres pisos, así mismo la estructura organizacional está definida con la siguiente figura donde se presenta como se encuentra dividido por los departamentos:

El gerente general

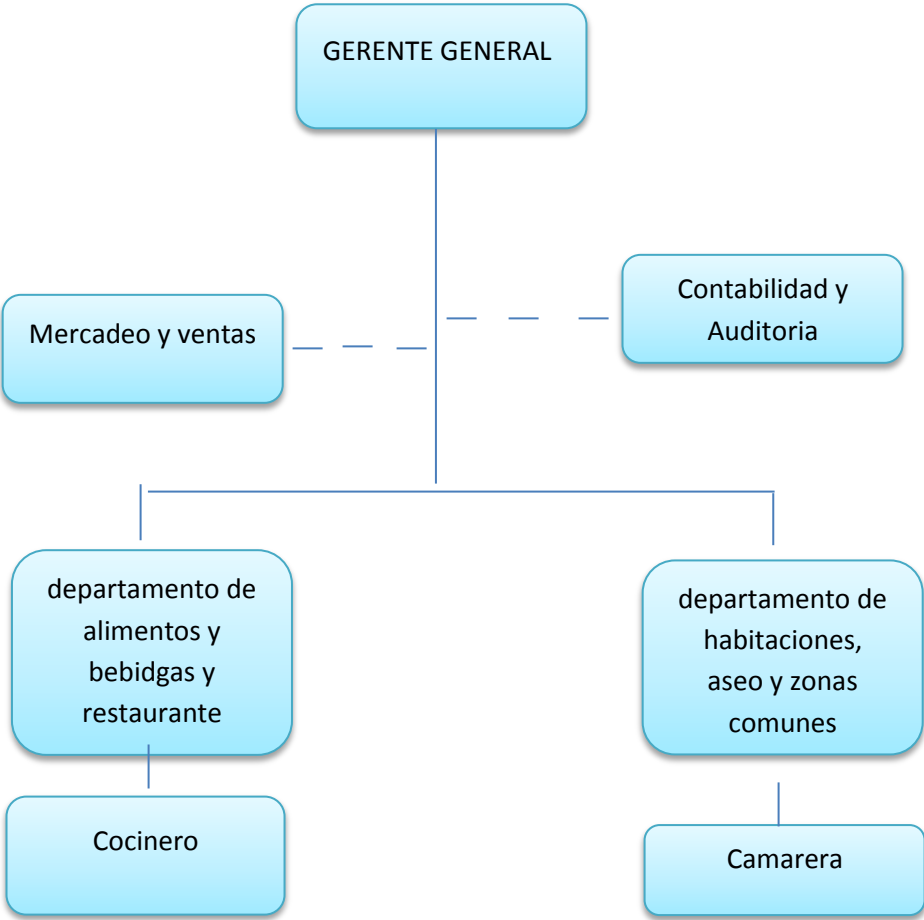
El departamento de alimentos y bebidas que esta fusionado con el restaurante

El departamento de habitaciones y zonas comunes

Mercadeo y ventas

Contabilidad y Auditoria

Figura 44 ORGANIGRAMA ACTUAL DE CASA TURISTICA FAROLES DE MIRAFLORES



Fuente: Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores

Productos y servicios

Habitaciones

El Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores tiene 6 habitaciones y en todas el precio incluye el desayuno, el impuesto y el seguro hotelero, que ofrecen lujosa lencería y detalles exclusivos; cada una diseñada y decorada

con buen gusto para brindarle a los huéspedes una experiencia diferente en cada estadía, el hotel ofrece dos clases de habitaciones como son:

Habitación Clásica

Para viajeros que eligen confort y calidez.. Habitaciones equipadas con 2 camas cómodas, fina lencería, televisor LED, aire acondicionado, WiFi, secador de pelo, estación de café con canastilla de aromáticas y café, amenities de baño.

Figura 45 Habitación clásica



Fuente : Casa Turística Faroles de Miraflores.

Habitación Superior

Pensadas para viajeros que buscan placer y lujo. Cálidas y armoniosas, las habitaciones Superior están equipadas con 2 camas dobles, fina lencería, televisor LED, aire acondicionado, WiFi, secador de pelo, espejo de aumento en el baño, estación de café con canastilla de aromáticas y café, amenitiess

Figura 46 Habitación superior



Fuente : Casa Turística Faroles de Miraflores

Figura 47 Terraza



Fuente : Casa Turística Faroles de Miraflores.

Figura 48 Patio central



Fuente : Casa Turística Faroles de Miraflores.

Servicios

- Jacuzzi
- WiFi en todo el hotel
- Agua caliente por energía solar
- Servicio de despertador
- Cambio de moneda
- Lustrado de zapatos
- Exquisito desayuno incluido con servicio opcional a la habitación
- Lavandería
- Servicio de Emergencias Médicas

servicios adicionales:

- Peluquería
- Masajes
- Manicure/Pedicure
- City tour y paseos
- Servicios de viajes
- Traslado aeropuerto-hotel-aeropuerto
- Servicio de transporte dentro de la ciudad
- Traductores español, inglés, alemán, francés, italiano, ruso, portugués, mandarín.
- Asistencia en reservas de Salsa Show

Área de servicio de Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores

Alimentos y restaurantes

Objetivo: Servicio rápido, completo y atento, cumpliendo las expectativas del cliente en cuanto a aseo, presentación personal, menaje, amabilidad, decoración, calidad del producto y tiempo de respuesta.

La disponibilidad En el directorio de servicios se en cuentan la ubicación del restaurante dentro del hotel y el horario de atención al huésped: Almuerzos y cenas de 12m - 9 p.m. Se mantiene abierto entre los dos tipos de servicio.(Los horarios se definen de acuerdo al mercado)

Acceso y señalización: Se cuenta con señalización desde el lobby en cartelera, al frente de la escalera y con el letrero a la entrada de fácil visualización. Plano de evacuación desde el restaurante hacia las diferentes salidas al exterior del hotel.

Área de servicio para **“No Fumadores”**

Requerimientos del servicio El área debe estar completamente lista media hora antes de prestar el servicio

Recibimiento y saludo atento por parte del personal de servicio. Atención al cliente desde su ingreso al restaurante para ubicarlo inmediatamente en la mesa que corresponda. No se debe hacer esperar al cliente para su ubicación.

Los tiempos de respuesta en los diferentes momentos del servicio se distribuyen así:

- a. Tiempo para ser atendido desde su ubicación en la mesa: 1 minuto
- b. Tiempo para la toma del pedido: 3 minutos
- c. Tiempo de respuesta en el servicio de bebidas: máximo 5 minutos
- d. Tiempo de respuesta en el servicio de alimentos: 18 minutos (dependiendo del tipo de producto)
- e. Tiempo para el retiro de la loza: 2 minutos
- f. Tiempo desde la solicitud de la cuenta hasta el retiro de ésta: 3 minutos

La temperatura de los platos fuertes al momento de ser servidos es de 60°C - 70°C.

Meseros y personal de cocina bien presentados:

Cabello corto, Afeitados, Uniforme limpio, completo, planchado (sin arrugas o muestra de desorden), Zapatos brillados, Medias oscuras acorde con el uniforme, Manos limpias, uñas cortas y limpias, Sin anillos, pulseras o manillas, o cadenas a la vista.

Área limpia y aseada, bien organizada, ordenada y acogedora: Tapete aseado, aspirado, sin moronas ni desperdicios o pedazos de papeles. Paredes limpias sin grasa ni chirriones, Olor agradable y limpio, Ventanas limpias, cortinas sin manchas o persianas sin polvo, Materas limpias, sin colillas, papeles, tapas de gaseosa, palillos o chicles, Debajo de las mesas no debe existir basura

No se deben ver las cuñas que se colocan a las mesas para que sean estables

Espacio adecuado entre mesas y sillas para comodidad del huésped y del personal de servicio, Mesas limpias y ordenadas, El montaje de mesa y la técnica del servicio deben aplicarse como se indica en los procedimientos operacionales. Se recomienda el servicio americano, utilizando la técnica de servicio a la mesa por la derecha y retiro por la derecha. Mantener el servicio de agua permanentemente, Las opciones de pan recomendadas para el servicio son francés o integral, ya sea puesto en canasta o plateado individual y preferiblemente caliente.

Se recomienda presentar opciones de sabores de mantequilla (ajo, pimienta y natural), al igual que sea fácil de untar.

Tomar el pedido de la carta con prontitud y ofrecer la barra de ensaladas (ver: 3 minutos). Definido el pedido, se dispone de 1 minuto para el servicio de pan y mantequilla. Rápido tiempo de respuesta del pedido (si es a la carta) de acuerdo con los estándares establecidos por plato (ver: 5 minutos bebidas y mínimo 18 minutos para alimentos) . El retiro de loza de la entrada debe ser de inmediato y preparar el puesto para el plato fuerte, igual procedimiento al terminar el fuerte para el servicio de postre.

Mesas auxiliares deben permanecer en orden.

Se debe asegurar que se mantenga la temperatura de servicio de bebidas calientes (café o aromática).

Una vez terminado el servicio de postre, se ofrecen bebidas calientes de inmediato y no se debe demorar más de tres minutos en ser servidas.

El servicio de la cuenta que sea ágil (ver: 3 minutos).

Dentro del servicio, una vez que sea solicitada la cuenta, ésta se llevará con el “porta cuenta”, esfero y un chocolatín por persona.

Despedir al huésped invitándolo a volver y deseándole un feliz día.

Si el huésped o cliente es habitual, lo recibirán y despedirán por el nombre

Requerimientos del menú carta :Se cuenta con una carta completa de entradas frías y calientes, plato fuerte (aves, carnes, pescados y mariscos) y variedad de postres.

Debe conformada por la siguiente estructura:

4 entradas frías y calientes

2 platos fuertes con aves

2 platos de pescados y mariscos

2 opciones con pasta

4 platos con variedad de carnes

4 tipos de postres montados en “display”

Ofrecer variedad de panes en unidad o tajado (francés, integral y dulce) preferiblemente caliente, ya sea para toda la mesa o plateado individual.

A su vez existe la carta de bebidas, que incluye tanto bebidas alcohólicas como no alcohólicas. Los platos deben presentarse en forma atractiva y con la decoración establecida para que exista una estandarización en la presentación de los diferentes platos. Preparaciones servidas en el plato que corresponda Tener en cuenta cantidad, calidad y temperatura según los estándares establecidos Cubiertos completos de acuerdo a como se vaya desarrollando el servicio. Las diferentes salsas de acompañamiento a las ensaladas se colocan en la barra de ensaladas . Acompañamientos de los

platos van de acuerdo a lo establecido Se ofrecerá café o aromática al terminar el servicio de almuerzo o cena. Las cartas deben permanecer en buen estado: Limpias : sin manchas de tinta o huellas de dedos Lisas y sin arrugas

Servicio del cuarto o room service

Objetivo: Servicio rápido, completo y atento, desde la solicitud telefónica, presentación personal, hasta la terminación del servicio al cerrar la puerta de la habitación y la recogida de la loza.

Disponibilidad: En el directorio de servicios de la habitación encontrará los números de “Room Service” y Los Horarios: Servicio de “Room Service” hasta las 9:00 p.m.

Requerimientos del servicio: El área debe contar con mise en place permanentemente listo. Rápido tiempo de respuesta del teléfono. No dejar repicar más de tres veces. El cajero contestara amablemente diciendo: “Room Service”, buenos días (tardes, noches) hable XX”. Los tiempos de respuesta en los diferentes momentos y de servicio se distribuyen así:

- a. Tiempo para ser atendido telefónicamente no más de tres timbres telefónicos.
- b. Tiempo de respuesta en el servicio de bebidas a la habitación: máximo 10 min.
- c. Tiempo de respuesta en el servicio de alimentos a la habitación: no más de 25 minutos (dependiendo del tipo de producto).

Para cumplir este estándar la producción del plato debe ser mínimo de 15 minutos, 5 minutos de margen y montaje y 5 minutos para llevarlo a la habitación.

- d. Tiempo de montaje del pedido en la habitación: 3 minutos
- e. Tiempo para el retiro de loza: máximo 5 minutos luego del llamado a “Room Service” solicitando su retiro. La temperatura de los platos fuertes al momento de ser servidos oscila entre 60°C y 70°C.

Mesero de “Rom Service” bien presentados: Cabello corto, Afeitados, Uniforme limpio, completo, planchado (sin arrugas o muestras de desorden) Zapatos brillados, Medias oscuras acorde con el uniforme, Manos limpias, uñas cortas y limpias, Sin anillos, pulseras o manillas, o cadenas a la vista

El cajero debe aclarar las dudas del huésped y confirmar el pedido realizado y el tiempo de respuesta Montaje del pedido en el área room service de acuerdo con los estándares establecidos (ver procedimientos operacionales - alistamiento y montaje de pedidos en R.S.).

El huésped debe recibir sus comidas y bebidas tapadas de forma adecuada (con cover o papel vinipel), higiénica y a la temperatura correcta (60°C).Golpear suavemente la puerta de la habitación identificándose. Saludar al huésped por su nombre al abrir la puerta. Montaje del pedido en la habitación en mesa auxiliar o en el mismo carro de servicio de acuerdo con los estándares establecidos (ver procedimientos operacionales - servicio a las habitaciones). Despedirse del huésped por su nombre e indicarle el método de recogida de la loza (teniendo en cuenta la hora). La bandeja con los platos sucios debe ser recogida de la habitación en el menor tiempo posible (5 minutos) si el huésped ha llamado al Room Service con este fin. Si el huésped ha colocado la loza sucia en el corredor debe ser de inmediato retirada.

Política de calidad Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores

1. “Contratamos gente contenta, gente que le gusta servir a la gente”

Para lograr esta política es indispensable disponer de los análisis ocupacionales (job description) necesarios para definir asertivamente los perfiles de cargos (job profile) apropiados. Esto significa que de acuerdo al tipo de responsabilidades, tareas y actividades que se requieren en determinado cargo se definen las condiciones o competencias que se requieren para desempeñar el cargo. El diseño de los perfiles de cargos son responsabilidad de la oficina central y la aplicación de éstos perfiles en la selección del personal es del hotel respectivo.

El hotel debe mejorar las técnicas de selección de personal utilizando más efectivamente las entrevistas, confirmación de referencias y visitas domiciliarias. El nivel directivo de cada hotel – key position – debe ser avalada por la oficina central.

2. “Damos a nuestra gente el poder de decisión para que sean proactivos y logren prestar un servicio memorable y a la vez recompensarlos por obtener excelentes resultados”.

Esta política implica la aplicación de técnicas de empoderamiento para que el personal de atención al huésped pueda solucionar solicitudes sin la necesidad de que el superior autorice. La pro actividad se logra si los colaboradores no pierden la sensibilidad y la conexión emocional con el huésped de tal forma que siempre se están anticipando a las necesidades del mismo. Con estos componentes de empoderamiento, pro actividad y SI siempre recordamos el apellido del huésped y las otras claves es muy probable que la experiencia del servicio sea memorable.

3. “Ninguna persona puede prestar un servicio sin que conozca y practique perfectamente los estándares de servicio”.

Esta política implica la aplicación estricta de los programas de inducción, orientación de desempeño y entrenamiento certificado. Esta es la única forma de crear un ambiente de mejoramiento continuo para verificar continuamente los procedimientos, estándares de servicio y desempeño de todas las áreas involucradas en el servicio y las de apoyo.

4. “Ofrecemos a los huéspedes un servicio específico que no puede encontrar en otro hotel de la competencia”

Esta política implica analizar continuamente qué productos ofrece la competencia para así diseñar servicios novedosos que incentiven la compra y genere huéspedes leales. Estas actitudes hacen parte de la cultura de la calidad.

Programa de recibimiento huésped

- Reconocimiento del huésped por su apellido

- Saludo de un funcionario (Coordinador de Guest Service o MOD) en el momento del registro- reconocimiento si es un huésped frecuente.
- Ofrecimiento del coctel institucional
- Mantener en la recepción un dulce institucional

Programa de Guest service y atención durante su permanencia

- Nunca cruzarse con el huésped por delante y acompañarlo a donde desea ir.
- Utilizar el apellido del Huésped en las diferentes áreas de servicio.
- Eficiencia y confirmación de las solicitudes
- Servicio de despertada (wake up) ofreciendo café o jugo

Programa de despedida huésped

- Acompañamiento por el coordinador de Guest Service y Feedback
- Recordatorio Institucional.

1. **“Debemos cumplirle al huésped lo que prometemos. Si el huésped se siente insatisfecho por un mal servicio nunca se argumenta o discute con él y no se le hace el cobro del servicio o se le devuelve su dinero. Las garantías no deben ser condicionadas”.** Implica crear el ambiente propicio para que el huésped pueda quejarse ya que se ha comprobado que existe un alto porcentaje de huéspedes que experimentan servicios inadecuados que no comunican o informan de su insatisfacción. Esta situación obliga a que los colaboradores deben ser muy asertivos cuando el huésped hace algún comentario que podría interpretarse como una queja y lo mismo preguntar al huésped como ha sido el servicio cada vez que tenga algún contacto. Al presentarse alguna queja es necesario escuchar atentamente, reconocer la molestia, disculparse, responsabilizarse de la solución y agradecer al huésped. La administración de la queja implica registro de la misma, evaluar el grado de insatisfacción, responsabilidad del hotel en la situación y efectuar la compensación.
2. **“Agradecemos la queja de un huésped, es la oportunidad de hacerles sentir bien y satisfecho. Nunca estaremos ocupados para atender la queja de un huésped. La respuesta a una queja o**

requerimiento es un carácter inmediato". procesar la información e inmediatamente comunicar a la gerencia para acciones correctivas.

3. **"Estamos dispuestos las 24 horas del día para resolver con eficiencia las solicitudes de nuestros huéspedes, que deben ser registradas por su seguimiento y verificación. Nuestros tiempos de respuesta son en minutos y no en horas"**.
4. **"Es indispensable medir la satisfacción del huésped. Necesitamos más de los huéspedes que ellos de nosotros, siempre los huéspedes tiene opción"**. La metodología de evaluación del servicio a través de las encuestas tanto formato como por el correo electrónico se ha convertido en una técnica fundamental para retroalimentar el proceso del servicio.

Política Ambiental Hotel Casa Turística

La Casa Turística Faroles de Miraflores Consciente de la responsabilidad ambiental que origina el desarrollo de sus actividades se compromete a:

1. Velar por la protección del medio ambiente que exige de todos nosotros un compromiso responsable. A través de nuestro sistema de Gestión Ambiental con metas y directrices concretas de comportamiento en todas las funciones y áreas de nuestra actividad. Haciendo en uso eficiente y racional de la energía utilizando paneles solares como energía alternativa y de consumo de agua con la utilización de las aguas lluvias.
2. Trabajar por la prevención de la contaminación, colocando "Trampas de grasa", tratamiento de aguas residuales; utilizando productos químicos amables con el medio ambiente que nos garantizan proveedores certificados. Reduciendo la generación de residuos, emisiones, ruidos, potenciando el reciclado a través de la implantación de buenas prácticas medioambientales por departamentos.
3. Promover la formación, sensibilización, participación y comunicación ambiental a todos los trabajadores del hotel, haciéndola extensibles a clientes, proveedores y subcontratistas, para conseguir entre todos un mayor compromiso ambiental, fomentando su integración activa y trabajo en equipo.
4. La empresa se compromete al cumplimiento de la legislación ambiental vigente, que le sea de aplicación por razón de

actividad y ubicación geográfica, además de implantar medidas de prevención, control y corrección, encaminadas a un mejoramiento continuo.

Definición de programas y declaratoria ambiental

La Política Ambiental o Declaratoria Ambiental es el compromiso explícito del hotel que orientará su desempeño ambiental. Debe ser definida por la Gerencia y cumplir los siguientes requisitos:

- Ser apropiada a la naturaleza, escala e impacto ambiental de sus actividades y servicios.
- Incluir un compromiso de mejoramiento continuo y prevención de la contaminación.
- Incluir un compromiso de cumplimiento con la legislación y regulaciones ambientales pertinentes, así como con otros requisitos que deba cumplir la organización.
- Ser el marco para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales
- Estar documentada (p. ej. Hablador en áreas de recepción o comunes).
- Ser implementada y comunicada a huéspedes, proveedores y colaboradores.

Descripción de los programas ambientales

Defina el objetivo, la situación a intervenir y donde aplica el Programa (por ejemplo a que procesos – orientado a que personal). Seleccione las Prácticas y Alternativas que va a implementar en cada Programa y la metodología a utilizar. Defina la meta y el indicador respectivo.

Para cada meta defina las actividades a realizar, los recursos requeridos, los responsables y personas involucradas en su logro y el tiempo. Consígnelo en el Cuadro correspondiente.

Indique si hay registros para diligenciar o apoyos como instructivos o procedimientos que se deban tener en cuenta.

1. manejo y uso eficiente del agua

- **Objetivos**

- Situación a intervenir (Línea base – Fuentes de suministro)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas
- Metodologías
- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

2. Manejo y uso eficiente de la energía (eléctrica y gas)

- Objetivos
- Situación a intervenir (Línea base – Fuentes de suministro)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas
- Metodologías
- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

3. Manejo de residuos sólidos y peligrosos

- Objetivos
- Situación a intervenir (Línea base)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas
- Metodologías
- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

4. Manejo de productos químicos

- Objetivos
- Situación a intervenir (Línea base)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas

- Metodologías
- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

5. Manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual

- Objetivos
- Situación a intervenir (Línea base)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas
- Metodologías
- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

6. Programa preparación ante emergencias

- Objetivos
- Situación a intervenir (Línea base)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas
- Metodologías
- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

7. Programa de mantenimiento y compras

- Objetivos
- Situación a intervenir (Línea base)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas
- Metodologías

- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

8. Programa de formación y comunicaciones

- Objetivos
- Situación a intervenir (Línea base – Fuentes de suministro)
- Aplicación
- Definición y análisis de alternativas
- Metodologías
- Requerimientos humanos y financieros.
- Instructivos, procedimientos o registros.
- Marco lógico

6.3 DIRECCIÓN

En el modelo de dirección este plantea una gerencia participativa donde las decisiones son en consenso general, considerando a cada uno como miembro activo de la empresa, de esta forma los que participan se sienten satisfecho, realizados como persona y como colaboradores de esta empresa. Este estilo de dirección está motivado en la confianza con los empleados, esta confianza es la forma de relacionarse con las personas y tener relaciones de éxito tanto para las personas como para la empresa, esta gran virtud contribuye en gran medida a la permanencia y prosperidad del hotel. Así mismo la gerencia está estimulando el trabajo en equipo de todos los empleados del hotel, trabajar con objetivos en común y con la participación de todos los mismos para la consecución de los objetivos que se tienen en común. El hotel Boutique motiva al personal, ya que los empleados son escuchados y se dan los respectivos permisos, cuando estos son pedidos, y reemplazándolos en su debido momento, así como los contratos están muy bien definido los roles de cada personas para que se pueda delegar la responsabilidad.

6.4 CONTROL

La empresa International Logistic tiene dos unidades productivas claramente definidas como son las asesorías y el Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores, cada uno se separan como centro de costos.

El control es la etapa final del proceso administrativo que evalúa el rendimiento del Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores, el sistema de control que establece la empresa es en la contabilidad que tiene el hotel. La contabilidad es una herramienta muy eficaz para el control de ingresos frente a los gastos.

Control por inventario en los departamento de alimentos y restaurantes con el control del mercado todos los días que se hace de manera rigurosa, así mismo en el departamento de habitaciones se hace control sobre la lencería, el lavado de ropa, sobre la tarifa de la habitación, la energía, los amenistis de Baño como el jabón y shampo. Se tienen en cuenta el número de habitaciones ocupadas frente a lo que consume cada habitación ocupada, aquí debe ejercerse un control sobre los plus que da el hotel como el café, él te, las dos barras de granola , el azúcar, la crema para el café. La seguridad de hotel es controlada en el día por los propietarios y en la noche por el turnero.

Análisis de la Cultura organizacional

La cultura organizacional definida como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. En otras palabras la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hábitos que se reparan y se viven en la empresa⁸².

Dentro de los valores y creencias o los patrones de comportamiento que caracteriza el desempeño del equipo de trabajo de Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores estas

- **Participación en la toma de decisiones:** individual y colectivamente, donde necesariamente las personas deben conocer el despliegue de el/los proceso/son los que toman parte, de cara a la toma de decisión más idónea.

⁸² Amoros Eduardo. Comportamiento organizacional. USAT. Escuela de Economía. Perú. Pag 240

- **Trabajar en equipo:** De parte de todos los empleados a trabajar en consecución de los objetivos en común, esto mejora el desempeño y la motivación de los integrantes siendo esto el producto del compromiso de toda la organización
- **Productividad:** porque es el indicador de la eficiencia ya que nos relaciona la cantidad de recursos utilizados con el servicio prestado.
- **Excelencia:** porque hacemos las cosas bien, con profesionalidad, agilidad y eficiencia.
- **Innovación:** porque evolucionamos para ser cada día mejores

Estos valores se han difundido a todos los empleados de la empresa, para que todos se sientan identificados con ellos y se pueden tener presentes

Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal. Asimismo atender los problemas e inquietudes de los empleados y los huéspedes, también estimular una comunicación estrecha y permanente a cada integrante del hotel es muy importante tener muy claro cuál es lo que se quiere alcanzar en el servicio así como las situaciones que se presentan como inconvenientes para tomar las acciones y soluciones respectivas.

Es muy importante para los propietarios del Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores, todos se trabaja en equipo y el servicio que ofrece debe fortalecer el Good Will, de ser cada día reconocidos como un Hotel donde se tiene una experiencia única adicionalmente se quiere que el negocio crezca y se fortalezca.

Gestión contable y financiera

Tabla No.22 Balance General International Logistic SAS

INTERNATIONAL LOGISTICS SAS

NIT 900-323970-0

Balance General

Corte diciembre 31 de 2013

ACTIVO

Activo Corriente

Disponible	785,808	
Deudores	52,262,822	
Inventarios	6,421,653	
Total Activo corriente		59,477,373

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Construcciones y edificios	284,579,000	
Maquinaria y equipo	7,219,680	
Equipo de oficina	4,500,000	
Equipo procesamiento de datos	1,239,053	
Flota y equipo de transporte	27,900,000	
Depreciación Acumulada	(2,564,720)	
Total Activos no Corrientes		322,873,015
TOTAL ACTIVOS		382,350,388

PASIVO

Pasivo Corriente

impuestos, gravámenes y tasas	11,630,682	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		11,630,682

Pasivo a largo plazo

obligaciones financieras	34,081,314	
Cuentas por pagar a socios	34,087,689	
Cuentas por pagar particulares	42,449,858	
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		110,618,861
TOTAL PASIVOS		122,249,543

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL		
capital suscrito y pagado	10,000,000	
Revalorización de patrimonio	168,036,809	
Reserva legal	4,649,802	
Resultado de ejerció anterior	53,051,016	
Resultado de ejerció	22,363,218	
TOTAL PATRIMONIO		260,100,845
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		382,350,388

Fuente: Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores

Tabla 23 Estado de Resultados International Logistic SAS

INTERNATIONAL LOGISTICS SAS

NIT 900-323970-0

Estado de resultados

1Enero al 31 de 2013

INGRESOS OPERACIONALES

ingresos operacionales			
Hotelería como renta exenta	34,790,358		
otras actividades conexas	144,014,433		
total ingresos operacionales		175,801,791	
menos devolución en ventas			
ingreso operacional neto		175,804,791	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		175,804,791	100%
INGRESOS NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS	18,116		
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		18,116	9%
TOTAL INGRESOS NETOS		175,823,907	
COSTO DE VENTA			
Menos costo de venta	5,230,636		
menos costo de compras hotel	9,741,627		5%
TOTAL COSTOS		14,701,663	

UTILIDAD OPERACIONAL	461,121,244	92%
EGRESOS		
Gastos operacionales de administración	112,518,767	64%
Gastos operacionales de ventas	3,919,949	2%
TOTAL GASTOS DE ADMIN. Y VENTA	116,168,116	66%
GASTOS NO OPERACIONALES		
Financieros	7,287,206	
extraordinarios		
Diversos	17,294	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	7,305,000	4%
TOTAL EGRESOS	123,473,116	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	37,648,128	
25% IMPRORRENTA	9,412,032	
9 % CREE	3,388,332	
	24,847,764	
RESERVA LEGAL ESTATUTARIA	2,485,516	
	22,362,218	
Fuente: Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores		

Tabla 24 Indicadores Económicos Hotel Boutique Casa Turística Faroles
2013

(Florez Ruiz, 2014) (Chan, 2005)FACTOR	INDICADOR	FORMULA	AÑO 2013
rentabilidad	Margen Bruto	Ventas netas – costo de ventas netas	161,121
	Margen operacional	utilidad neta operativa/ ventas netas	92%
	margen Neto	utilidad neta / ventas netas	21%
	Rentabilidad de la inversión	utilidad neta / total activos	10%
	Rentabilidad del capital total	utilidad neta+intereses+ patrimonio	297,749
	Rentabilidad patrimonial	utilidad neta/ patrimonio neto	14%
Liquidez	Razón corriente	Activo corriente/ pasivo corriente	5,11
	prueba acida	activo corriente-inventario / pasivo corriente	456
	Capital de trabajo	activo corriente- pasivo corriente	4786
Actividad	Rotación de cartera	ventas netas / cuentas por cobrar	
	Rotación de inventarios	costo de ventas / inventarios	2,29
	Rotación de la inversión		
	Rotación de activos fijos	ventas netas/ activos fijo neto	0,46
endeudamiento	nivel de endeudamiento	total pasivo/ total activos	0,32
	cobertura de los intereses	utilidad netas antes de impuestos	37,648
	163capital P.I.P a patrimonio	pasivos a largo plazo/ patrimonio	43%
	163capitalización	pasivos a largo plazo/ patrimonio+pasivo largo plazo	

Fuente: Hotel Casa Turística Faroles 2013

La razón corriente por cada peso que del pasivo \$1 corriente, el Hotel boutique Casa Turística Faroles de Miraflores, este cuenta con 5,11 de respaldo de activo corriente par el primer año, ósea que esta proporción no está indicando que están las exigibilidades de pasivos en corto plazo están cubiertos por los activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, el resultado nos indica que el hotel boutique presenta una adecuada capacidad de pago a corto plazo.

La prueba acida con un resultado de 4,56 la prueba acida determina la capacidad de la empresa en cancelar los pasivos corriente, sin tenerla necesidad del hotel boutique de liquidar los inventarios por cada pesos que

se debe en pasivo corriente se cuenta con 4.56 respectivamente para la cancelación la empresa presenta un liquidez buena ya que tiene la forma de generar efectivo con sus activos operacionales.

Rotación de activos fijos, el hotel presenta en el años 2013 vendió por cada peso invertido en activos fijos 0.46 la empresa roto su activo 0.46 veces

Nivel de endeudamiento este indicador permite ver el grado de participación de los acreedores en los activos de la empresa por cada peso que el hotel boutique tiene 0.32 centavos en sus acreedores.

La rentabilidad del patrimonio este rendimiento es obtenido frente al patrimonio de la rentabilidad del patrimonio bruto fue de 14%.

El margen Neto este indicar se aprecia la rentabilidad de las ventas que para el análisis del hotel es de 21%, la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

Rentabilidad de la inversión nos muestra la capacidad del activo que es de lo independientemente de cómo se haya financiado o con deuda o con patrimonio.

La rentabilidad operacional del patrimonio, que ofrece a los socios o accionistas el capital invertido es de un 14%

La rentabilidad patrimonio este indicador es la tasa de rendimiento que para el hotel del 14% para los propietarios con respecto a su inversión

Los indicadores anteriores muestran un gran desempeño del Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores, la gestión que ha hecho la gerencia de la empresa se ha interesado mucho en hacer un excelente control sobre la planeación y el control financieros, Cabe mencionar que la inversión del Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores fue hecha con recurso propios es por eso que se demoró la inversión en realizarse porque no utilizaron apalancamiento por parte de los bancos, solo hasta ahora llevan más de un año de funcionamiento y son muy previsivos, tienen control ahora con todos los indicadores para tomar decisiones acertadas para sus planes a corto plazo de ampliación, quienes los asesoran son las contadora para que con el análisis financiero saber del funcionamiento efectivo de la empresa.

6.5 CADENA DEL VALOR DEL HOTEL FAROLES DE MIRAFLORES

La cadena de valor es uno de las herramientas importantes que nos permiten identificar las fuentes de las ventajas competitivas y describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que permiten generar valor al cliente final. “la cadena de valores parte de la idea de que la empresa crea valor en los productos que produce y los servicios que ofrece. Porter divide el funcionamiento de la organización de dos tipos de actividades primarias y de apoyo, En las actividades primarias están en función de los insumos, procesos y productos, dentro de ellas están la logística interna, las operaciones, la logística externa, marketing y ventas y servicio. En las actividades de apoyo se incluyen las adquisidores, el desarrollo de la tecnología, los manejos de los recursos humanos y la infraestructura.

La cadena de valor de la industria turística es un conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en sí mismo y que añaden valor a la experiencia turística

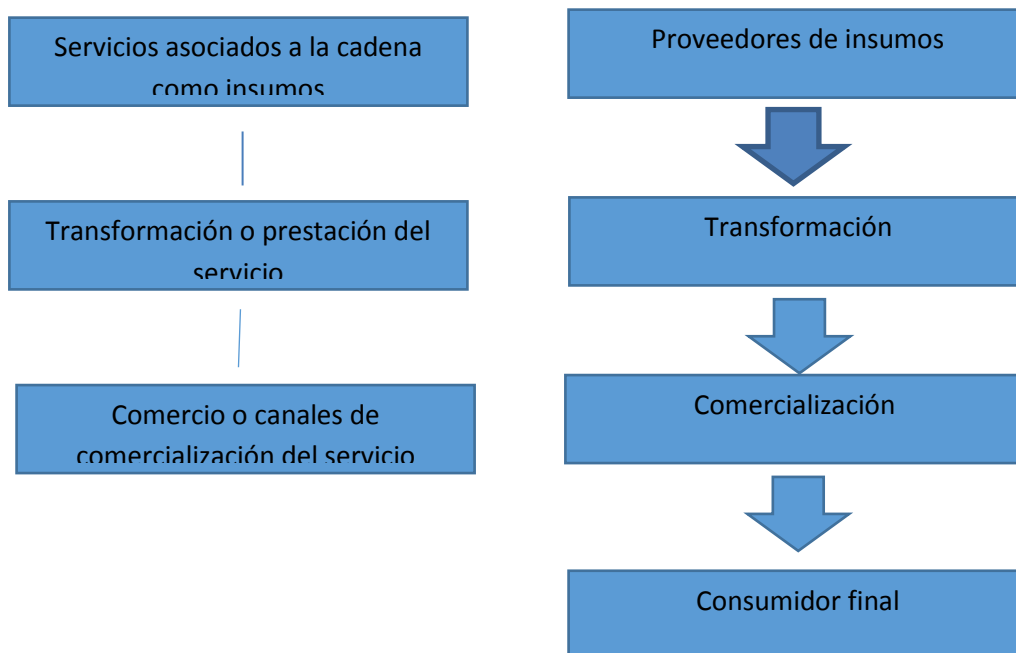
Las actividades primarias se identifican con aquellas actividades que agregan valor a la experiencia turística al entrar en contacto directo con los consumidores y configurarse, de esta forma, en actividades imprescindibles en toda experiencia. Entre ellas destacamos: los servicios de transporte, actividad importante en la industria turística, pues se ocupa de acercar los turistas a los lugares visitados; los servicios en el sitio, referidos a las actividades que demandan los turistas en los lugares visitados, tales como alquiler de coche, atracciones, alojamiento, restauración, etc.; la confección de paquetes al por mayor, actividad realizada por los turoperadores; el marketing y venta, dentro de esta actividad se sitúan las actividades de promoción y comercialización de los destinos; la distribución al detalle, desarrollada por las agencias de viajes; y el servicio al cliente y postventa, de tal forma que estas actividades va a aumentar la calidad de la experiencia turística.

Las actividades primarias se identifican con aquellas actividades que agregan valor a la experiencia turística al entrar en contacto directo con los consumidores y configurarse, de esta forma, en actividades imprescindibles en toda experiencia. Entre ellas destacamos: los servicios de transporte, actividad importante en la industria turística, pues se ocupa de acercar los turistas a los lugares visitados; los servicios en el sitio, referidos a las actividades que demandan los turistas en los lugares visitados, tales como

alquiler de coche, atracciones, alojamiento, restauración, etc.; la confección de paquetes al por mayor, actividad realizada por los turoperadores; el marketing y venta, dentro de esta actividad se sitúan las actividades de promoción y comercialización de los destinos; la distribución al detalle, desarrollada por las agencias de viajes; y el servicio al cliente y postventa, de tal forma que estas actividades van a aumentar la calidad de la experiencia turística.⁸³

La cadena de valor en una empresa es beneficiosa en la medida en que permite conocer las actividades que son claves para un hotel, se identifica los factores de éxito, como aprovecharse y maximizarse y que permitan la consolidación de la empresa en el mercado.

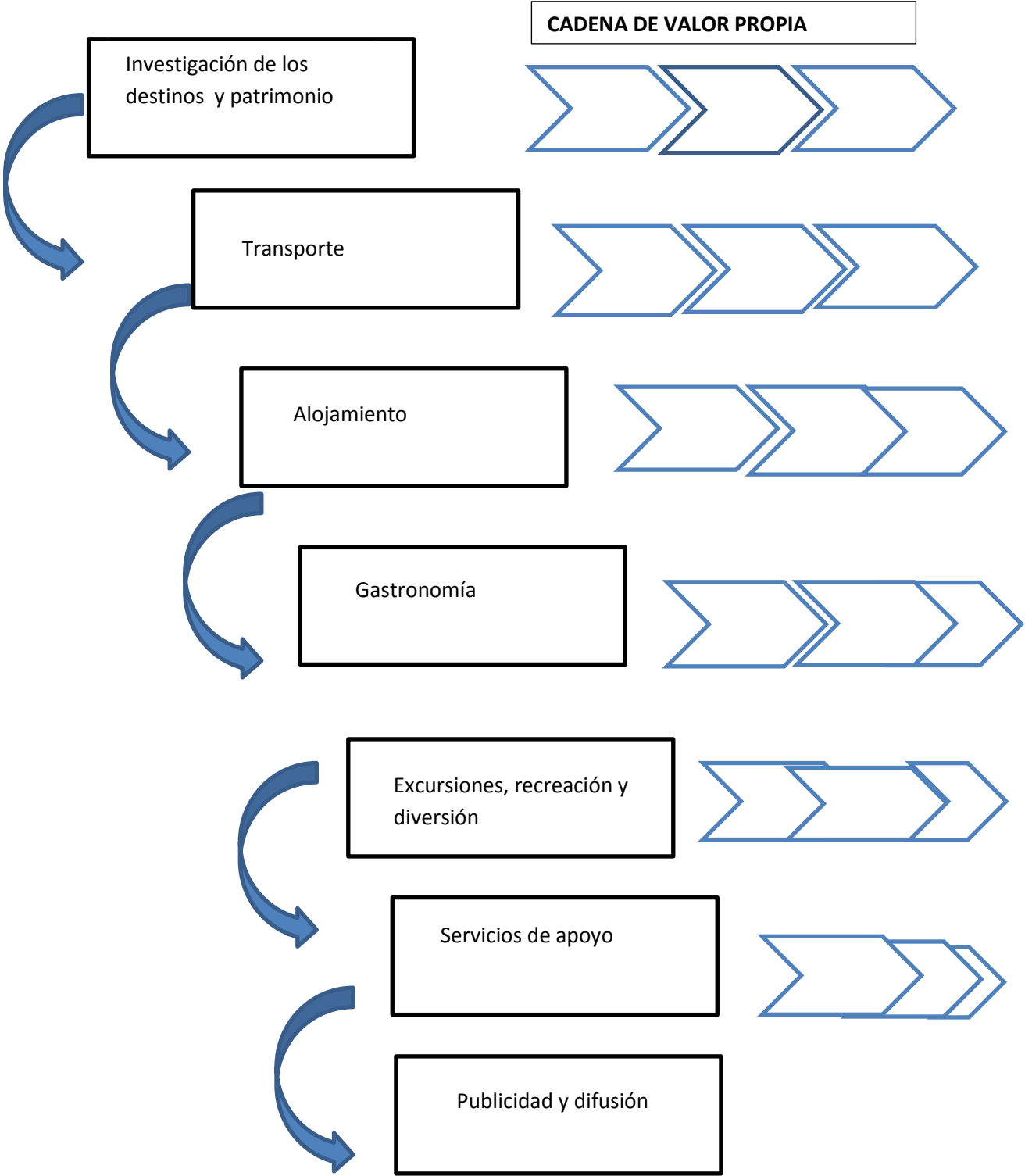
Figura 49 cadena del turismo



Fuente : Fedesarrollo, Cotelco 2010

⁸³ Flores Ruiz, D.: (2008) "Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2008/dfr/

FIGURA 50 CADENA DE VALOR DE SECTOR TURISTICO



Fuente: Cadena de valor en el sector turístico, Tania Ceballos.
<http://www.calameo.com/books>

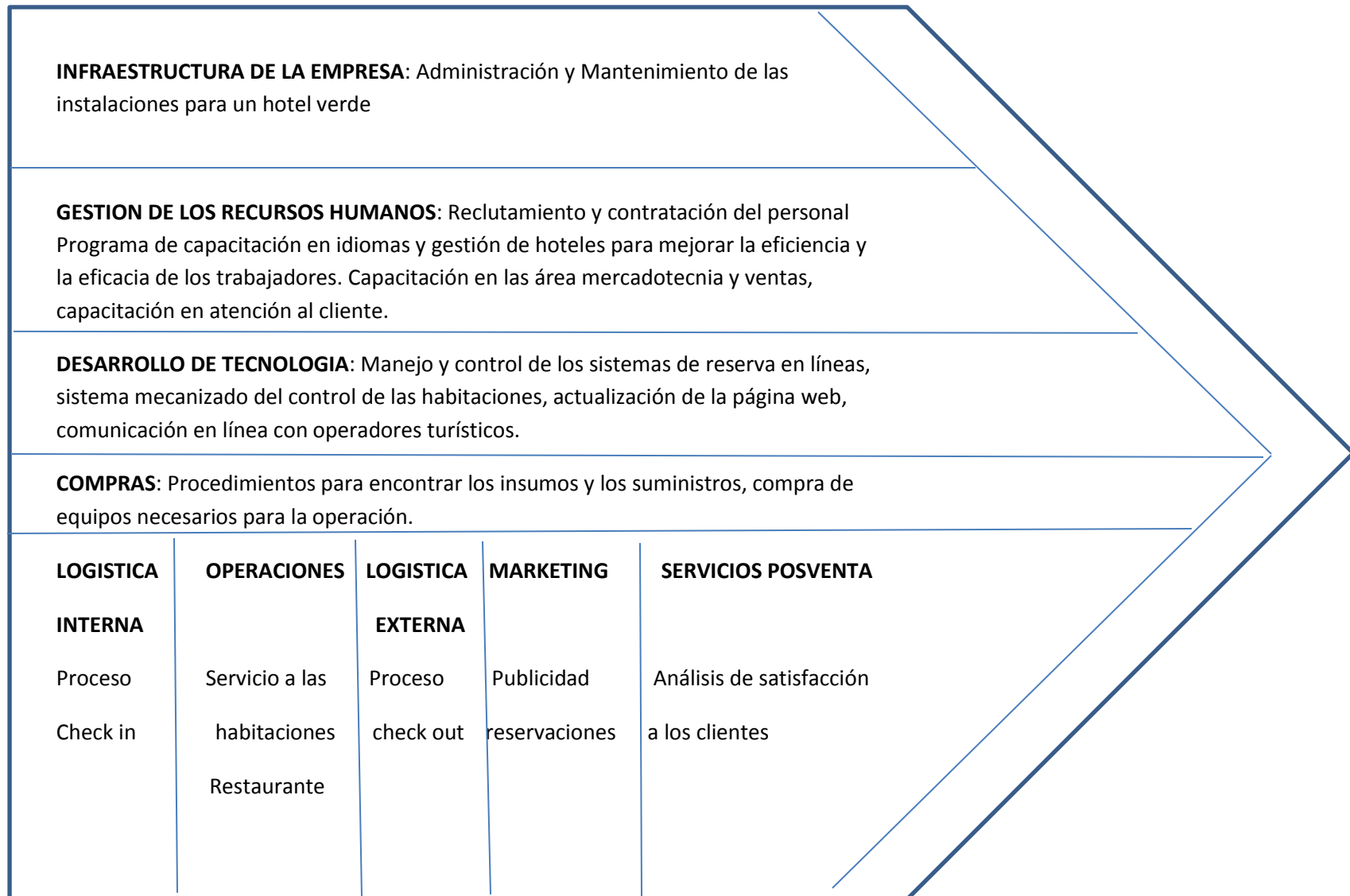
Tabla 25 Actividades en cada Eslabón de la cadena de Turismo

PROVEEDORES DEL INSUMO- LOGISTICA INTERNA
Servicio de traslado de aeropuerto y estaciones
Transporte intermunicipal colectivo regular de pasajeros
Transporte internacional colectivo regular de pasajeros
Servicio de transporte para excursionistas y turismo
Transporte marítimo de pasajeros
Transporte fluvial de pasajeros
Transporte regular nacional de pasajeros por vía aérea
Transporte regular internacional de pasajeros por vía aérea
Servicios de transporte multimodal
Transporte ferroviario de pasajeros
Check in
TRANSFORMACION
Alojamiento de hoteles, hospedajes y aparta hoteles
Alojamiento de hoteles
Alojamiento de hostales
Alojamiento de aparta hostales
Alojamientos en centros vacacionales y zonas de camping
Servicio a la habitación
Servicio de bebidas y restaurantes
Eventos especiales
Actividades teatrales y municipales y otras actividades artísticas
Servicios artísticos de productores de teatro, grupos de teatro
Servicios de autores, compositores, escultores, artistas, de espectáculos y otros
Servicios auxiliares para las actividades del espectáculo
Otras actividades de entretenimiento
Instructores de danza
Parques de diversión y similares
Servicios de salas de baile y academias de baile
Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos
Galerías de arte
Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos
Galerías de arte
Actividades de jardines botánicos y zoológicos de parques
Otras actividades de esparcimiento
Marketing
Actividades de agencias de
Viajes y organizadores de viajes
Agencias de turismo
Servicios de guías turismo
Servicios de asistencias a turistas
Publicidad

Reservaciones
Logística externa
Servicio de traslado de aeropuerto y estaciones
Transporte intermunicipal colectivo regular de pasajeros
Transporte internacional colectivo regular de pasajeros
Servicio de transporte para excursionistas y turismo
Transporte marítimo de pasajeros
Transporte fluvial de pasajeros
Transporte regular nacional de pasajeros por vía aérea
Transporte regular internacional de pasajeros por vía aérea
Servicios de transporte multimodal
Transporte ferroviario de pasajeros
Check out

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Figura 51 Cadena de Valor propuesta para el Hotel Casa Turística Faroles



Fuente: La autora

Tabla 26 Análisis interno Casa Turística Faroles de Miraflores 2013

		f	DM	dm	FM	fm
Planeación	Carencia de una misión y visión Carencia de objetivos estratégicos Falta de estrategias dirigidas al posicionamiento y al crecimiento de la empresa Negocio verde Sostenibilidad verde Responsabilidad social Fidelización de los clientes precio Punto de equilibrio		X X X X X		X X	
Organización	Instalaciones Edificaciones y equipos Número de habitaciones capacidad de expansión ubicación geográfica		X X		x	X X
Dirección	Número de empleados			x		
Control	Escasa implementación de programas para el control interna			x		

Fuente: Hotel Casa Turística Faroles

7. DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, en el contexto en que se en cuenta la organización. La matriz de amenazas y oportunidades, debilidades de fuerzas es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Tabla 27 Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	1. 2. Negocio verde 2.Sostenibilidad Verde 3. Responsabilidad social 4. Ubicación geográfica (posición de Mirador) 5. precio- calidad 6.Servicio personalizado 7 instalaciones 8.edificio y equipos propios	1.Número de habitaciones 2. Llegar al punto de equilibrio 3.posicionamiento de marca 4.Limitada capacidad de expansión 5. falta fidelizar a los clientes

Oportunidades 1. Plan de desarrollo 2. Normatividad del sector 3. hábitos y cambios en la gestión del tiempo libre 4. Aumento de los consumidores ecoconcientes 5. Aumento del número de turistas 6. Mayor conciencia Ambiental 7. personas con conciencia social en ascenso LOHAS 8. Negocios Verdes y sostenibles	Estrategias FO 1. Establecer alianzas con empresas donde se ofrezcan los servicios del hotel Boutique Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores 2. Aprovechamiento de la ubicación geográfica de la posición de mirador en Cali 3. Atraer el segmento verde de las personas con conciencia social en ascenso 4. La prestación de servicio diferenciado con un excelente precio y calidad	Estrategias DO 1. Ampliación de los paquetes promocionales para el hotel 2. Determinación del punto de equilibrio y aprovechamiento de la normatividad vigente. 3. Generar un plan de fidelización con los clientes 4. posicionamiento de la empresa con el consumidor nacional e internacional.
Amenazas 1. Tecnología avanzada 2. productos y servicios sustitutos 3. Muchos competidores en el área de influencia	Estrategias FA 1. Sostenimiento de los precios y la calidad del servicio 2. Establecer un servicio relacionado con bebidas	Estrategias DA 1. Generar un servicio diferenciado que permita fidelizar los clientes

Fuente: la autora

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El trabajo de investigación plantea una propuesta de direccionamiento estratégico del Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores, como una guía en el entorno cambiante que se mueve la organización y que permite perfeccionar la planeación, la organización, dirección y control; de donde surgen el establecimiento de estrategias como océano azul, posicionamiento y servicio al cliente

8.1 VISIÓN

Posicionar el Hotel Boutique Casa turística Faroles de Miraflores como un hotel con sello verde que se distingue por su servicio excelente que respeta y armoniza el medio ambiente que lo rodea.

8.2 MISIÓN

Brindar una experiencia única a nuestro huéspedes en un Hotel Boutique que ofrece un servicio de alojamiento integral que supera los estándares de calidad, productividad y excelencia contribuyendo al medio ambiente a través de un turismo sostenible.

Valores

Se han definido unos valores que identifican y que serán parte de nuestra guía en todas las actuaciones

- Responsabilidad
Dar cumplimiento de las normas Sanitarias con programas de limpieza y desinfección, y así proteger la salud de los clientes y de los empleados.
- Honestidad
- Honestidad de nuestra conducta, personal y profesional, con la que hemos de afrontar cualquier situación con la máxima responsabilidad, respeto y transparencia.
- Servicio
- Solucionar los requerimientos de los clientes, de forma ágil y oportuna sin infringir las reglas, ni atentar los intereses de la empresa.
- Vocación de servicio
Colaborar para que los clientes tengan satisfacción total de nuestros servicios, cuidando cada detalle, y trabajando arduamente en equipo para cumplir a cabalidad con las expectativas y necesidades del cliente

- **Compromiso**
Ser un equipo de trabajo unido, con alto sentido de pertenencia, comprometido con la misión y visión para así cumplir nuestro objetivo de ofrecer una la satisfacción y experiencia única al nuestro cliente.
- **Innovación**
Siempre estar en disposición a innovar procurando estar a la vanguardia también en la tecnología.

Servicio

- Solucionar los requerimientos de los clientes, de forma ágil y oportuna buscando la creación de nuevo valor para el beneficio mutuo.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Aumentar la participación en 50% el mercado a través de la innovación del Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores específicamente con el planteamiento de creación de océanos azules.
2. Aumentar la participación de clientes locales en un 50% el Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores a nivel nacional
3. Aumentar el ingreso 5% del Hotel Boutique a través de la realización de eventos
4. Aumentar la cobertura en un 70% de nuestros servicios a través de las alianzas estratégicas con organizaciones claves como las universidades, organizaciones de profesionales especializados y eventos artísticos.
5. Fidelizar de los clientes actuales en un 50% a través de la satisfacción al cliente en un 90%

8.4 ESTRATEGIA

8.4.1 ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

En el modelo estratégico planteado por Chan y Renee Mauborgne propone aprovechar los espacios del mercado no conquistados, creando una demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentables. Los autores hacen un planteamiento de abandonar la competencia y crear nuevos espacios en el mercado, para este propósito utilizan la comparación de los océanos rojos que representan las compañías donde todas la reglas se conocen donde se encuentran todos los clientes y su objetivos es superar la competencia y los

océanos azules son espacios de mercado para la creación de nuevas demandas y las nuevas oportunidades, donde las reglas aun no existen, al crear una nueva oportunidad de negocio que inmediatamente se colocan en un océano azul. Adopción de este modelo proporciona Innovación en valor donde se tienen los siguientes objetivos claves:

- Abrir un nuevo espacio
- Lograr implementar la disyuntiva entre valor y precio de modo simultaneo, generando en el consumidor o usuario innovación en valor con precios asequibles
- Reducir y Eliminar las variables sobre las cuales compite una industria. Se aumentan variables existentes o se crean nuevas.
- Reducción de costos como consecuencia en el incremento de los niveles de las ventas en las economías de escala basadas en un valor superior.

Esto implica crear una nueva forma para los limites y la estructura planteada por la estructura planteada por la industria, maximizando posibilidades tecnológicas con el propósito de descubrir soluciones innovadora⁸⁴

Los autores nos muestran como empresas del tipo de Accor, cadena de hoteles francesa, utilizaron para crear el concepto del hotel Fórmula 1.

Primer paso: definir las características que conforman una propuesta de valor para los usuarios. Por ejemplo, el diseño arquitectónico, el flujo de clientes del lobby y los servicios presentes en él, la decoración de las habitaciones y el precio.

Segundo paso: identificar las diferentes ofertas actuales en el mercado para cada característica. A través de la certificación de Sello Ambiental Colombiano se entiende que ofertará mejores servicios a un precio superior, y lo contrario sucederá a la inversa.

Tercer paso: pensando en los diferentes targets o públicos objetivos, analizar cómo pueden variar las características de manera que generen valores añadidos diferenciales.

Así por ejemplo, los hoteles Formula 1, se ubican en el camino hacia otros puntos de destino sirviendo como intermedio de descanso en el viaje.

Cuarto paso: ajustar todos los elementos de la propuesta de valor para completar todas las necesidades del target en el servicio. Por ejemplo, los hoteles Formula 1

⁸⁴ Chan K y Mauborgne, La Estrategia de Océano Azul, 2005 página 25

disminuyeron la inversión en aspectos poco valorados por el target como el diseño exterior del hotel, mientras se concentraron en aspectos como la limpieza, el silencio en los cuartos, la rapidez y el precio.

Con el planteamiento anterior se puede mencionar que hay una propuesta de valor para los usuarios del hotel, creando nuevos océanos azules especialmente para los Hoteles Boutique verdes, esta es una innovación motivada por el valor.

En el presente estudio, se encuentra la gran disyuntiva o problemática para enfrentar la industria del turismo, especialmente en la conformación de nuevas unidades productivas con respecto al Hotel Boutique Verde Hotel Faroles de Miraflores en la ciudad de Cali.

- El mercado turístico está integrado por un conjunto de empresas e instituciones que ofrecen una amplia diversidad de bienes y servicios a los demandantes o turistas para que estos satisfagan sus necesidades de consumo turístico. Esta diversidad va desde el alojamiento hasta el transporte, además de la restauración, la cultura y la diversión, este mercado es más cercano a los modelos teóricos de la competencia imperfecta. En el mercado hotelero el funcionamiento de las empresas que lo integran es muy distinto según la clasificación de los hoteles y el grado de diferenciación de producto o servicio que estos ofertan.
- El poder del mercado es la capacidad para incidir en el precio de la empresa individualmente considerada, esto difiere muy notablemente según sea el caso específico, por ejemplo una gran cadena hotelera, o un hotel mediana o un hotel boutique.
- El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) crearon el Sello Ambiental Colombiano, “SAC”, para promover la oferta de servicios ecológicos. Los prestadores de servicios hoteleros encuentran en la implementación del Sello una estrategia comercial que brinda ventajas competitivas ya que los consumidores perciben un valor agregado que no encuentran en otras empresas que no cuentan con este instrumento de diferenciación ambiental⁸⁵.

⁸⁵ Proexport Colombia. Hoteles con Sello Verde: Unidos por el Medio Ambiente tomado de Julio 8 de 2014 <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/noticias/1030-hoteles-con-sello-verde-unidos-por-el-medio-ambiente>

- Los hoteles en general son evaluados con atributos estandarizados comunes para los hoteles de gran tamaño como también para los hoteles boutique como la higiene, la calidad de la cama, el silencio y el precio.
- La existencia de hoteles reconocidos en las ciudad de Cali

La esencia del océano azul aplicada a la experiencia del entretenimiento se basa en la búsqueda **simultánea de la diferenciación a bajo costo**:

- El modelo tradicional de los hoteles se asienta en las limitaciones geográficas y físicas. Ahora hay una nueva propuesta de unidad productiva que hace una combinación entre el Hotel Boutique y el énfasis en que es un hotel verde que me permite una gran diferenciación frente a la competencia.
- La una nueva oferta de hoteles boutique que permita un servicio diferenciado y personalizado
- Los servicios del Hotel boutique verde están orientados en respetar el medio ambiente, la utilización del ahorro con paneles solares, papel reciclado, bebidas y alimentos orgánicos y optimización de los recursos de agua y energía
- Redefinición del target o mercado objetivo para el Hotel Boutique. Hacer la identificación de los que hoy no son clientes actuales como Los personas de negocios o convenciones y los que podrían ser sus clientes potenciales.
- Presentación de una nueva unidad productiva diferente El Hotel Boutique Faroles de Miraflores que cumple con la normativa vigente y sobre todo, respetar medio ambiente. Este hotel es una construcción tradicional, su diferenciación está en el valor agregado sobre un servicio personalizado que adicionalmente incorpora el hotel verde.

Justificación de los ponderados sobre las variables

1. **Precio/Calidad:** La calidad de un servicio es uno de los factores más determinantes del éxito en cualquier empresa, para la calidad de un servicio sea adecuada es necesario centrarla en las necesidades y los deseos de los consumidores. El precio es el valor monetario establecido para el intercambio de un servicio. La base monetaria que establece el precio es

particularmente importante cuando se sabe que la razón de ser de las empresas es obtener ganancias⁸⁶.

2. **Gastronomía:** la gastronomía es la conjunción de aspectos culinarios con aspectos culturales que hacen a cada sociedad o comunidad. Es por esto que la gastronomía no es simplemente un conjunto de técnicas o métodos de cocción sino también la relación que los individuos establecen con el medio que los rodea, del cual obtienen sus recursos alimenticios, el modo en que los utilizan y todos aquellos fenómenos sociales o culturales que tienen que ver con la consumición de las preparaciones culinarias⁸⁷
3. **Infraestructura:** El termino local o en términos técnicos planta de producción, significa un edificio o un grupos de edificios diseñados y construidos por profesionales, en un terreno escogido o dotado con maquinarias y equipos especiales, acondicionado con muebles, con el objetivo de producir bienes y servicios de alojamiento y alimentación en ambientes eficientes, acogedores y seguros⁸⁸.
4. **Diseño:** tiene unos diseños elegantes y cuidados e incluso temáticos. El ambiente y la decoración proporcionan un ambiente intimo
5. **Ubicación Geográfica:** Entre los factores determinan de localización de un mercado están la segmentación geográfica, Quienes habitan en las áreas urbanas es posible agruparlos, en la función de las regiones metropolitanas, en términos de latitud, longitud y elevación de área geográfica en que viven, ya que esto determina ciertos tipos de hábitos de vida como alimentación, recreación preferida.⁸⁹
6. **Recurso Humano:** Se le denomina a las **personas con las que una organización** (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) **cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas** que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Los recursos humanos pueden aportar sus conocimientos teóricos, operacionales, valor agregado, fuerza física, etc.; que impactarán directamente en el desarrollo empresarial⁹⁰
7. **Calidad del descanso:** El descanso es fundamental para la salud y el rendimiento. Una buena salud física, mental y emocional depende en gran medida del descanso. Durante las horas de sueño, el sistema muscular, inmunológico y óseo deben regenerarse para poder rendir al día siguiente. Es durante este período, cuando el organismo humano lleva a cabo labores fundamentales para la vida diaria

⁸⁶ Cobra, Marcos. Marketing de servicios. Editores Mc Graw Hill Interamericana S. A. Bogotá 2000 pag 135y 155.

⁸⁷ Definición de Gastronomía tomado el 12 de abril de 2014.

<http://www.definicionabc.com/general/gastronomia.php>

⁸⁸ Ariansen Jaime. Infraestructura de Hoteles. Bloc Gerencia Instituto Andes. Lima Perú 13 de julio de 2010

⁸⁹ Cobra, Marcos. Marketing de servicios. Editores Mc Graw Hill Interamericana S. A. Bogotá 2000 pag 99.

⁹⁰ Definición de los recursos humanos. Tomado el 12 de abril de 2014. <http://definicion.mx/recursos-humanos/>

- 8. Servicio Personalizado:** Los proveedores del servicio pueden operar con un número muy bajo de clientes, es la estrategia uno a uno. El potencial del sistema de información del cliente es superior a cualquier otro tradicional. La profundidad de información permite adaptarla a cada persona⁹¹
- 9. Lugar único:** Es la noción que el cliente tiene, luego de utilizar los productos o servicios, que el registra como diferente, singular, única. Aquellas cualidades que considera especiales y que difícilmente encuentra o ha visto o lugar⁹²
- 10. Habitaciones:** Cualquiera de las unidades de alojamiento en un establecimiento hotelero, consta de dormitorio y cuarto de baño, aunque puede tener espacios y servicios adicionales, según la orientación hacia el mercado que caracterice el establecimiento⁹³
- 11. Creación de paquetes:** Es la combinación previa de por los menos los siguientes elementos (transporte, alojamiento, otros servicios que constituyan una parte significativa del viaje organizado) vendida u ofrecida en venta con arreglo a un precio global⁹⁴
- 12. Atractivos Turísticos:** Se define como atractivos turísticos todos aquellos elementos naturales, bien creados por la mano del hombre y hecho sociales que creían el interés de ser conocidos y permite su disfrute.

El esquema de las Cuatro Acciones

Esta herramienta rompe la disyuntiva entre el costo y la diferenciación, creando una nueva curva de valor. Para esto se plantean cuatro preguntas claves tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio de la Industria hotelera.

⁹¹ De Andrés, José María. Marketing en empresa de servicios. Grupo editor Alfa omega. México 2009 pag.

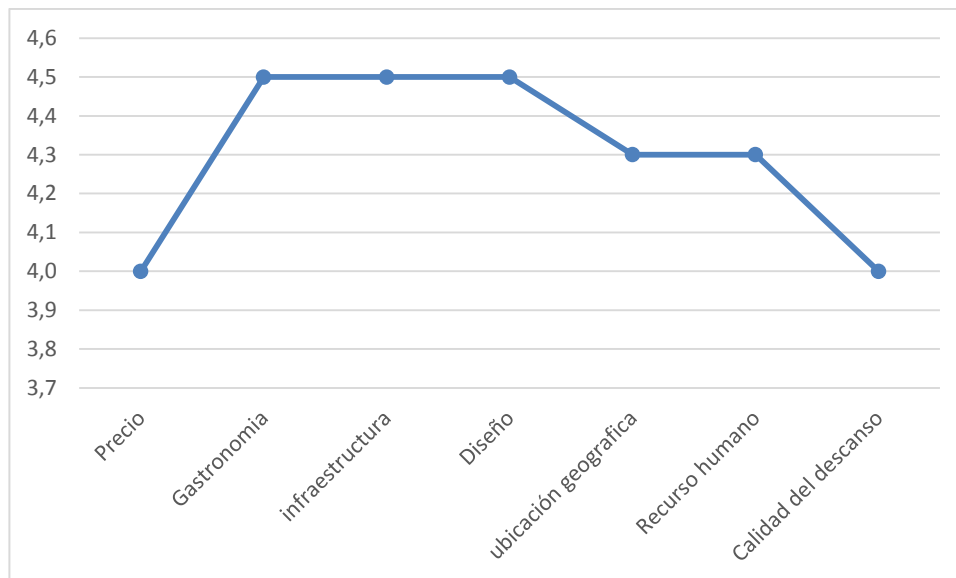
111

⁹² Rojas, Carlos Julio. Empresas competitivas como lograrlas. Ram ediciones digitales Ltda. Bogotá 2001

⁹³ Ministerio de Industria y Turismo. Norma técnica NTSH Sectorial Colombiana 006 pag 25

⁹⁴ Aranda, María Mitre. La producción e intermediación turística en el sector de las agencias de viajes. Ediciones de la Universidad de Oviedo. Oviedo Asturias. 2006

Figura 52 Cuadro estratégico de la Industria Hotelera



Fuente: la Autora. Con base en la estrategia del océano Azul 2006

Acción 1: Reducir ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?

De acuerdo con la figura se puede observar que la curva marca altos niveles en cinco variables. De estas se puede reducir las siguientes:

La gastronomía se puede reducir considerablemente ya que depende de la carta que ofrezca el hotel.

Infraestructura se puede reducir considerablemente la inversión que no sea comparado con la industria y los grandes hoteles donde esta infraestructura es muy importante.

Diseño: se puede reducir la variable y establecer una integralidad con las variables de servicio personalizado.

Acción 2: ¿Crear Cuales variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Servicios personalizados: la industria ofrece los servicios en general al público, como son mayores el número de personas que visitan hoteles mayores, el servicio es general para el número, aquí este servicio es personalizado como estrategia de uno a uno que permite tener un potencial de clientes cautivo para el Hotel Faroles de Miraflores.

Lugar Único: la combinación integrada de un servicio personalizado uno a uno generando la sensación de ser más integrada con el entorno y haciendo énfasis en turística.

Acción 3 Incrementar ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

El recurso humano se debe incrementar por encima de lo manejado por la industria de la hotelería

La calidad del descanso debe de estar muy por encima de promedio de la industria ya que las personas deben tener una percepción de comodidad y descanso.

El servicio personalizado y el lugar único que crean un satisfacción en el cliente que los usa de volver o querer regresar.

Acción 4: Eliminar ¿Cuáles variables que la industria ha dado por sentadas se deben eliminar?

Gastronomía

Infraestructura

Diseño

Criterios estratégicos

Foco: Énfasis en las variables claves, enfocando y alineando los objetivos estratégico. Se desiste del esfuerzo en las variables competitivas comunes a la industria.

El hotel Faroles de Miraflores debe centrar su foco en las nuevas variables como

El servicio personalizado y lugar único para que esta sea una experiencia única por parte del turista.

MENSAJE SOMOS UNA ESTRELLA CON CONCIENCIA MEDIOAMBIENTAL

Tabla 28 Esquema de las cuatro acciones: efecto de reducir variables

Reducir

Variable	Impacto y objetivos	Acciones
Gastronomía	Disminuir la oferta culinaria del hotel, para dar mayor importancia al servicio personalizado	Programación de eventos alternativos de gastronomía
Infraestructura	Disminución de la estrategia competitiva utilizada por la industria hotelera ya que esto no garantiza la ocupación del hotel.	Ampliar y apoyar la infraestructura que permita el buen funcionamiento como hotel verde.
Diseño	Disminución de otra de las estrategias competitivas de la industria hotelera ya que esto no garantiza la ocupación del hotel.	Ampliación del diseño que sea funcional y que conduzca a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos

Tabla29 Esquema de las cuatro acciones: Efecto de crear variables

Crear

Variable	Impacto y objetivos	Acciones
Servicios personalizados	Crear una impresión favorable por los servicios adicionales, los cuales deben tener un factor sorpresa Crear paquetes turísticos de servicios integrados en eventos para los que requieran un ocasión inolvidable como bautizos, noche de bodas, brindis, celebración de cumpleaños entre otras	Adquirir equipo idóneo que pueda tener un servicio personalizado que brinde confianza y confort al turista. Ampliar y diversificar los servicios personalizados a eventos u ocasiones especiales. Acondicionar el lugar para las ocasiones especiales, con luces especiales o acompañamientos de arreglos florales.
Lugar Único	Impactar la sensación del bienestar y confort en un hotel verde con respecto a la oferta tradicionales de	Crear una encuesta para medir la satisfacción del

	hoteles Desarrollar una oferta única y especializada cargada de emociones y los turistas cada día están más informados gracias a las redes sociales, donde puede consultar experiencias y recomendaciones de otros turistas en tiempo real	cliente Ampliar los medios tecnológicos de comunicación como el internet y zonas comunes entre las turísticas.
Habitaciones temáticas	Crear una impresión favorable en la habitación generando nuevas formas de sorprender al turista con habitaciones de un estilo propio y diferente estando en un mismo espacio.	Desarrollar una estrategia de comunicación que permita llegar a los ejecutivos y personas de buen gusto que busquen una experiencia maravillosa en un lugar como único

Fuente: la autora

Tabla 30 Esquema de las cuatro acciones: Efecto de incrementar variables

Variable	Impacto y objetivos	Acciones
Recurso humano	Impacta positivamente la imagen , la rentabilidad Impacta la calidad del servicio que ofrece el hotel.	Programa capacitaciones para el personal calificado y el que personal que puede están en eventos que sean ofrecidos por el hotel
Calidad del descanso	Impacta sobre el descanso de los turistas y genera alternativas nuevas de alojamiento en un hotel verde	Diseño de una encuesta que para satisfacción del descanso y el servicio que se ofrece en el turista.
Servicio personalizado	Crear una impresión favorable sobre los servicios personalizados que se realizan.	Establecer servicio al puesto. Y ofrecer un servicio preferencial personalizado. Crear paquetes integrados de servicios sobre eventos.

Fuente: la autora

Tabla 29 Esquema de las cuatro acciones: efecto de eliminar variables

Variable	Impacto y objetivos	Acciones
Gastronomía	Disminuir la oferta culinaria del hotel, para dar mayor importancia al servicio personalizado	Diferenciar los diferentes menú que se ofrece para ofrecer el servicio integral
Infraestructura	Lo más importante debe es el énfasis que se debe hacer en un hotel verde	Adecuar y certificar el hotel como un hotel Boutique de sello verde

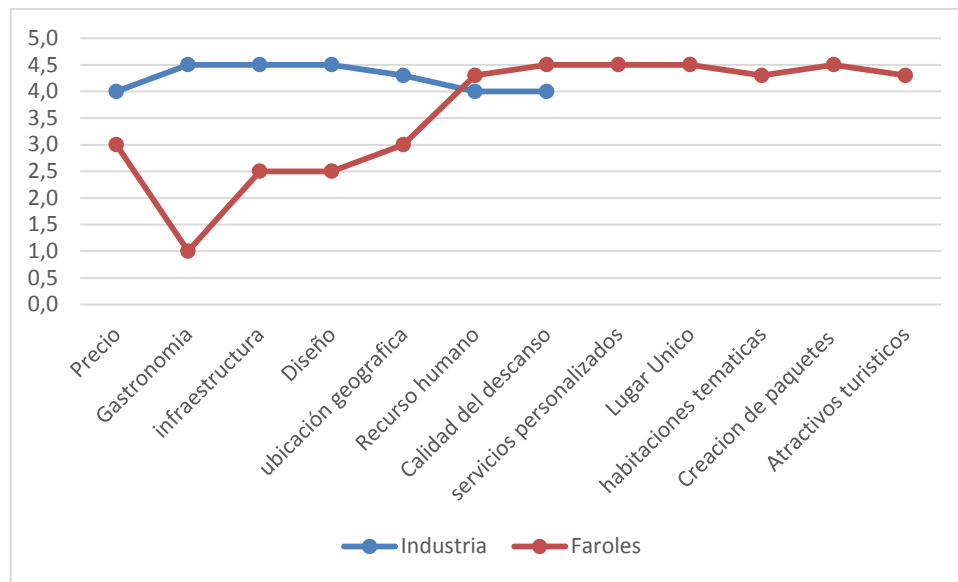
Fuente: la autora

Tabla32 cuadro estratégico de Industria Turística y Casa turística Faroles de Miraflores

Variables	Industria	Faroles
Precio	4,0	3,0
Gastronomía	4,5	1,0
infraestructura	4,5	2,5
Diseño	4,5	2,5
ubicación geográfica	4,3	3,0
Recurso humano	4,0	4,3
Calidad del descanso	4,0	4,5
servicios personalizados		4,5
Lugar Único		4,5
habitaciones temáticas		4,3
Creación de paquetes		4,5
Atractivos turísticos		4,3

Fuente la autora

Figura 53 Cuadro estratégico de Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores



Fuente: la autora

8.4.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE

El Hotel Faroles de Miraflores se establecerá una estrategia de servicios en la fórmula de servicio excelente planteada por Díaz Santos Editores y un servicio extraordinario planteado por Leonard Berry

Los principios básicos seguidos por la empresa para implementar la estrategia son

1. Confiabilidad
2. Sorpresa
3. Recuperación
4. Equidad

1. Confiabilidad

En un servicio excelente se considera parte de atributos encontramos estos aspectos:

- Cosas tangibles : en donde esta se destacan :

- a. La apariencia física del negocio en general : Para el Hotel Casa Turística Hotel Faroles se encuentra situado en el barrio Miraflores es una hermosa y cómoda casona con estilo español que esta recién restaurada, es un sector con una panorámica de la ciudad en Cali, estratégicamente ubicada en el corazón financiero de la ciudad en medio de los tradicionales barrios como San Fernando Viejo y San Antonio

En lo referente a los materiales de comunicación se ha trabajado sobre la imagen corporativa del hotel muy especialmente en la utilización de los medios de comunicación como la internet y las redes sociales como Facebook⁹⁵

- b. Renovación de la imagen: Debe ser mencionado que el Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores es nuevo y la apertura es reciente, se ha tomado en cuenta que las habitaciones tengan, una decoración especial que permita la diferenciación por el cliente que recibe el servicio y así tener una diversificación en la habitaciones que ofrece el hotel.

Prontitud de respuesta: en las reuniones programadas se tener en la agenda la detección temprana de errores comunes por parte del servicio.

Simplicidad: Se debe trabajar y estar muy atento para que el servicio que llegue a los huéspedes sea efectivo en todas las áreas.

Sorpresa: Se debe crear unos lazos emocionales que entre el Hotel y el empleado, ya que este debe estar capacitado de solucionar de una manera integral y eficaz las situaciones que se pueden presentar.

Recuperación

Se debe recibir unas disculpas completamente sinceras y se invierte en el proceso de la recuperación, se debe hacer una compensación justa y generar una cultura de recuperación por todos los que hacen parte de la organización como los empleados en cada uno de sus puesto y los gerentes respectivos.

⁹⁵ Facebook de Casa Turística Hotel Faroles de Miraflores tomado el junio 6 de 2014
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=160741377397232&set=a.160741374063899.35304.160737314064305&type=1&theater>

Equidad: Este aspecto se ha tenido en cuenta el análisis de entorno y el tipo de Hotel Boutique al que pertenece, por lo tanto los precios están en relación al tipo de hotel que estamos analizando.

Organizados por un servicio extraordinario para el Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores

- El liderazgo cultural
- Orientación hacia la iniciativa: Es muy importante la ideas que nacen de los empleados ya que estos viendo la situación desde otro puntos de vista que a veces no son vistos. Se debe capacitar al personal para que sepan dar una solución rápida y efectiva a las necesidades del cliente.
- Conocimiento y recursos técnicos: Se debe capacitar a los empleados en las competencias de las gestión hotelera y especialmente en las competencias relacionadas con la áreas de conocimiento así como también las relacionadas con las habilidades y actitudes y las tareas a realizar. Se deben actualizar las bases de datos del personal y tener una investigación actualizada sobre los antecedentes. En los recursos técnicos es importante el soporte informático, para el desarrollo de todas las actividades de la empresa.
- Soluciones y recomendaciones: En la planificación de las reuniones con el personal se debe hacer énfasis en brindar de manera rápida a la solución o quejas o reclamos de los huéspedes. Se tiene el manejo de integral de todas las relaciones que tiene el hotel Casa Turística Faroles de Miraflores con sus proveedores y sus clientes internos y externos.
- Prestar un servicio excelente: Se deben mejorar todos los procesos desde los administrativos y de servicio con el cliente. También debe utilizarse la encuesta sobre el servicio, de esto se debe hacer un proceso de retroalimentación haciendo la detección temprana por las fallas que se presente en el servicio a si también como la percepción de los empleados del hotel.

Tabla 30 Encuesta Transaccional

Nombre	Objetivo y descripción	Actividades	Responsables
A1.Encuesta Transaccional	Medir la satisfacción del cliente de forma inmediata después de usado el servicio	Crear una encuesta Formularios en los puntos del servicio (especialmente en la administración y la página Web) El periodo que debe analizarse es semanal De clientes nuevos que se han registrado en el hotel de forma personalizada. Establecer una escala que permita medir el servicio en cada una de las secciones que ofrece la casa Turística Hotel Faroles de Miraflores.	
Formulario			
01			

Fuente: La Autora

Tabla 31 Encuesta de Incognito

Nombre	Objetivo y descripción	Actividades	Responsables
A2. Encuesta De incognito	Variante del formulario A1	Contactar previamente clientes incognitos y agradecer por el llenado de la encuesta en su entrada	
Formulario			
01			

Fuente: La Autora

Tabla 32 Encuesta del mercado total

Nombre	Objetivo y descripción	Actividades	Responsables
A3 Encuesta de mercado total	Medir las expectativas y la percepción de los cliente propios y de la competencia. Haciendo énfasis en las preferencia del turista	Crear la encuesta Establecer la muestra en la ciudad de Cali Programa mensual donde se tienen los resultados de la encuesta para clientes propios y la competencia. Socialización de los resultados con los empleados de Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores	

Fuente: Autora

Tabla 33 Informe de los empleados

Nombre	Objetivo y descripción	Actividades	Responsables
A4.Informe de los empleados	Sistematizar el registro de la información que cada empleado conoce en relación con el cliente. Consultar periódicamente a todos los empleados del hotel	Elaborar un informe para cada sección que tenga el Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores, que los empleados tengan relación directa con el huésped. Elaborar un informe para conocer la opinión de cada empleado. Formulación en la administración para el periodo elegido dirigido a clientes propios y a la competencia Socializar y entregar el informe mensual a todos los empleados.	
Formulario A4-1			

Fuente: La Autora

8.4.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Esta estrategia se ha diseñado como base en el análisis que realizo en el análisis DOFA, mejorar el posicionamiento del Hotel boutique a través del servicio al cliente para ofrecer mejores servicio al mercado actual y potencial.

El diseño de la estrategia se tiene en cuenta los siguientes factores para mejorar el posicionamiento

- Posicionamiento en base a los atributos
- Posicionamiento con base a los beneficios
- Posicionamiento con base en las ocasiones de uso
- Posicionamiento con base en los usuarios

La siguiente estrategia a corto plazo, que se deben desarrollar dentro de los siguientes seis meses se hace énfasis en las siguientes estrategias

- Estrategia de océano azul que esta descrita como en el trabajo de grado

- Difusión de la empresa frente el mercado meta: es importante identificar los elementos que se deben tener presentes para este segmento: Centro de Convenciones⁹⁶: Es un lugar construido con el propósito de convocar y celebrar asambleas, conferencias, seminarios o agrupaciones de diferentes caracteres, sea comercial, empresarial, científico o religioso, entre otros. Los centros de convenciones pueden estar ubicados en el área de un recinto ferial.

Congreso: Reunión de un grupo de profesionales que hacen parte del mismo segmento, por ejemplo médicos cardiólogos, arquitectos y abogados y en general se relaciona al mercado asociativo.

Convención: Reunión de un grupo de personas relacionados a una misma empresa

(Funcionarios/ proveedores/ clientes) o empresas relacionadas al mismo segmento generalmente es usada para el mercado corporativo.

Oficina de Convenciones y Visitantes: Órgano creado, normalmente, por la iniciativa privada y que actúa en representación de los proveedores de servicios y productos turísticos de una región o ciudad. Tiene por objetivo el aumento del número de turistas y la generación de oportunidades de negocios para sus asociados.

Operadores Profesionales: Empresas de dedicación exclusiva o agencias de viajes especializadas con un departamento dedicado exclusivamente a la organización de eventos que puede abarcar tanto la faceta de emisora como receptiva.

- Aprovechamiento de las oportunidades para atracción de los clientes

⁹⁶ CONPES. Lineamientos de política para el desarrollo del turismo de convenciones y congresos. Bogotá. Febrero de 2010 .

Tabla 34 Factores de posicionamiento

posicionamiento con base en los atributos
• Valor agregado en el servicio donde la atención es única y especial para el huésped • Amenites, jabones para baño son biodegradables • Promoción para las universidades en convenciones y ferias • Promoción de Tour todo incluido • Promocionar el hotel en las principales
posicionamiento con base en los beneficios
• Contacto con agencias de viajes • Contacto con agencias de viajes online • Anuncio en el directorio en la sección de páginas amarillas • Anuncio espectacular • Wifi total • Home page debe seducir al cliente
posicionamiento con base en ocasiones de uso
• Folleto y tarjetas de presentación del hotel • Página web • Bloc noticioso con una excelente redacción
Posicionamiento con base en los usuarios
• Atención personalizada con calidad y excelencia • Promoción a universidades • Promociona empresas • Promoción de tarifa especial • Perfil en Facebook y redes sociales

Fuente: la autora

Tácticas

- Atención personalizada para que la experiencia del huésped sea única: mantener el personal que labora en el Hotel Casa Turística Faroles, que tengan conocimientos de los gustos y necesidades de los clientes que visitan el servicio, llegar a que el servicio se mas personalizados y que los huéspedes se sientan cómodos y como en su casa. Esta técnica se debe

desarrollar bajo una base de datos en donde se especifican los siguientes datos

1. Nombre del cliente
 2. Información del contacto (dirección personal de la empresa, teléfono, email, fecha de cumpleaños)
 3. Fecha de visita
 4. Duración de la visita
 5. Requerimientos de la visita
 6. Nivel de satisfacción de acuerdo a los servicios ofrecidos por el hotel en una escala de excelente, regular y mala.
 7. Comentarios
- Contactos con las agencias de viajes: hacer contacto con las diferentes agencias de viajes en Cali, para ofrecer los servicios del Hotel Casa Turística Faroles, También establecer los acuerdos en comisiones con la agencia de viajes. Se recomienda tener un periodo de prueba para establecer si esto se vuelve permanente.
 - Contacto con las agencias de viajes online (Despegar.com y Bestday.com): Existe una tendencia en las agencias de viaje que ofrecen el contacto con los clientes a través del internet y la promoción por este medio que puede acceder al mercado potencial. Se recomienda tener un periodo de prueba para establecer si esto se vuelve permanente.
 - Promoción a las universidades en convenciones o en ferias: ofrecer tarifas preferenciales a las universidades especialmente en el segmento de convenciones o ferias, tener un contacto más amplio genera que se tiene el propósito de aumentar la frecuencia para que esta sea constante y que la ocupación del hotel no sea mínima en temporadas bajas. Esta recomienda que esta técnica sea optada por el Hotel de forma permanente.
 - Amenities biodegradables en la habitación: hay que mencionar que los amenities son biodegradables y amigables con el medio ambiente también se recomienda que si son para un segmentos de convenciones se debería adicionara
 1. Jabón, shampo, crema
 2. Limpiador y lustrador de botas
 3. Agua embotellada
 4. Pañuelos desechables
 5. Apuntador de notas y lapicero
 - Anuncio en el directorio telefónico en la sección de páginas amarillas: colocar el anuncio en el directorio telefónico local, mencionar las promociones a empresas y universidades debe referirse con slogan muy corto de que el hotel boutique Casa Turística Faroles de Miraflores es

amigable con el medio ambiente. El propósito de esta técnica es hacer que las personas que conozcan los servicios que ofrece el Hotel.

- Hacer un folleto del Hotel: hacer un folleto con la descripción del hotel Casa Turística Faroles incluyendo los servicios que ofrece y las promociones vigentes y mencionando las bondades de ser un hotel verde. El folleto debe incluir fotografías actualizadas, tener un mapa de ubicación y los métodos para el contacto para información y para hacer la reservaciones respectivas.
- Promoción de tarifa especial: Aplicar una tarifa preferencial a los agentes de negocios, universidades y empresas para ser publicadas como promoción en temporadas bajas y atraer clientes potenciales.
- Promoción del mes: Crear las promociones de acuerdo a las festividades que incluya el mes y difundirlas con las otras técnicas para promocionarlas a través de las agencias de viajes, de la página web, del perfil en Facebook
- Promocionar tour incluido: Crear paquetes que incluya visitas a los sitios más turísticos de la ciudad de Cali, el propósito es ampliar los días de visita a la ciudad después de terminar las actividades de negocios.
- Crear un centro de negocios: Crear un área donde se pueda hacer uso de la computadora e internet y tener una impresora disponible para imprimir los documentos necesarios en sus negocios, es muy importante que los huéspedes que visitan el Hotel Casa Turística Faroles puedan realizar sus negocios en caso de no contar con las herramientas necesarias para realizarlo.

9. PLAN DE ACCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

El plan de servicio al cliente del Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores es para la incrementar la fidelización

- La comunicación frecuente con los clientes para marcar la diferencia con los competidores de este mismo segmento.
- Durante la prestación del servicio de los huéspedes para lo cual es necesario interactuar con ellos, para satisfacer sus deseos y para aumentar la satisfacción del mismo.
- La prestación del servicio con un elemento de retroalimentación y comprobación del nivel de servicios planificados.

La importancia del plan de servicio al cliente para incrementar la fidelización radica en los factores siguientes:

- Contribuye a mejorar la imagen del Hotel: Ayuda a impulsar los atributos del hotel Casa Turística Faroles de Miraflores
- Generar beneficios económicos: facilita la creación de las oportunidades para incrementar las ventas, mejorar la oferta actual, optimizar la inversión y mejorar el posicionamiento competitivo.
- Crear un beneficio diferencial en la oferta: se crea un factor diferencial que se debe mantener en el tiempo.

9.1 SITUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Tabla 35 Situación Actual de servicio al cliente

	Problema	Causa	Efecto	Solución
1	Nivel de profesionalización del recurso humano del hotel	Falta de preparación para atender huéspedes internacionales	La falta de preparación del personal con huéspedes internacionales, afectan el servicio de manera oportuna y rápida	Mejorar la calidad del servicio en la capacitación del recurso humano para atender los requerimientos de los huéspedes internacionales

2	La demanda tiene una diferenciación como son los huéspedes nacionales e internacionales	La falta de estandarización la prestación del servicio	La atención en el servicio no es la misma si los huéspedes son nacionales e internacionales	Mejorar el nivel de satisfacción de los huéspedes nacionales e internacionales
3	Disminución en el aprovisionamiento de los alimentos para el restaurante	Falta Disponibilidad en aprovisionamiento de los alimentos para el restaurantes	Disminución en el aprovisionamiento del hotel	Sistematización y control en el aprovisionamiento de los alimentos para el restaurantes
4	Seguimiento a quejas y reclamos	Presentación de quejas y reclamos	Insatisfacción del cliente, molestia, sentirse maltratado	Mejorar el nivel de satisfacción de los huéspedes nacionales e internacionales
5	Demora en los tiempos de los servicio	La segmentación que ofrece el hotel con huéspedes nacionales e internacionales se aumenta el tiempo de servicio	Insatisfacción del cliente	Estandarización de los tiempos de cada uno de los servicios que ofrece el hotel

Fuente: La Autora

9.2 OBJETIVOS DE MEJORAMIENTO

1. Mejorar la calidad 100de servicio al cliente del Hotel Boutique Casa Turística
2. Mejorar el nivel del satisfacción de los huéspedes del Hotel Boutique Casa Turística
3. Establecer parámetros de control de calidad que con lleven a un servicio de excelencia del 100% del Hotel Boutique

9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

El plan de servicio al cliente se realiza para incrementar la fidelización con los clientes en al menos un 50% de los clientes que frecuentan el Hotel Boutique y su uso a través de estos sean referenciados los otros servicios que presta el hotel

Tabla36 Actividades por objetivos

1. objetivo Mejorar la calidad del servicio al cliente en 100%
Actividades • Monitorear los desempeños el personal a la hora de brindar el servicio al huésped en actividades de alojamiento así como para eventos. • Encargados de supervisar todas las áreas del hotel: Limpieza de habitaciones, Restaurantes alimentación servicios a tiempo, limpieza de áreas comunes. • Llevar controles específicos para los diferentes servicios ofrecidos por el hotel • Tener la disposición para proporcionar un servicio rápido, puntual y oportuno
2. objetivo Mejorar el nivel de satisfacción en 90% de los huéspedes
Actividades • Realizar encuestas para detectar el nivel de satisfacción de los huéspedes del hotel • Actuar sobres los puntos débiles dectados • Establecer un buzón de sugerencias • Establecer mecanismos de información previa sobre los temas de interés de los huéspedes • Mejorar la página Web del servicio al cliente, que sirva como comunicación electrónica con los huéspedes
3. Establecer parámetros de control de calidad que con lleven a un servicio de excelencia 100% del Hotel Boutique
Actividades

- Crear una mentalidad de excelencia y eficiencia en el desempeño de las actividades de cada área involucrada en el servicio ofrecido
- Construcción de redes de comunicación que incluyan todos los empleados del hotel
- Motivar a los empleados con logro de estándares determinados
- Realización de las listas de chequeo o de comprobación en el área funcional del hotel por ejemplo:
 - **Habitaciones**
 - Cambio de ropa de cama efectuando en el tiempo determinado
 - Rutinas de limpieza de la habitación
 - Limpieza y acomodo de los accesorios ubicados en la habitación.
 - **Alimentos**
 - Elaboración de la carta de los alimentos ofrecidos por el hotel
 - Seguimiento en la calidad y estándar de preparación y presentación de alimentos
 - Estricto hábitos de higiene al manipular los alimentos
 - Aprovechamiento racional de los recursos del hotel
 - **Seguridad**
 - Alarmas
 - Verificar instalación y buen funcionamiento de los extintores de incendio
 - Ruta de evacuación o salida de emergencia, bien señalizadas
 - Controles de accesos seguros y vigilados
 - Personal de vigilancia que resguarde el hotel de situaciones de robo o fraude.
 - Ubicación al alcance de todos el personal, de documentos relacionados con políticas y procedimientos e instrucciones que guíen el trabajo de los empleados y hacerlo parte fundamental de la gestión y control.

Fuente : la autora

9.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 37 cronograma de actividades por cada objetivo

Objetivo	Actividades	Presupuesto	Responsables	Inicio	Termina
1. objetivo Mejorar la calidad del servicio al cliente en 100%	• Monitorear los desempeños el personal a la hora de brindar el servicio al huésped en actividades de alojamiento así como para eventos. • Encargados de supervisar todas las áreas del hotel: Limpieza de habitaciones, Restaurantes alimentación servicios a tiempo, limpieza de áreas comunes. • Llevar controles específicos para los diferentes servicios ofrecidos por el hotel Tener la disposición para proporcionar un servicio rápido, puntual y oportuno	Computadora para llevar los controles específicos de las funciones 1.200.000	Gerencia	1/06/2014	1/06/2017
2. objetivo	• Realizar encuestas	Servicios por la	Gerencia	1/06/2014	1/06/2017

Mejorar el nivel de satisfacción de los huéspedes en un 90%	para detectar el nivel de satisfacción de los huéspedes del hotel • Actuar sobre los puntos débiles dictados • Establecer un buzón de sugerencias • Establecer mecanismos de información previa sobre los temas de interés de los huéspedes Mejorar la página Web del servicio al cliente, que sirva como comunicación electrónica con los huéspedes	actualización de la página web sobre la comunicación electrónica con los huéspedes 700.000			
3. Establecer parámetros de control de calidad que con lleven a un servicio de excelencia del 100 %Hotel Boutique	• Crear una mentalidad de excelencia y eficiencia en el desempeño de las actividades de cada área involucrada en el servicio ofrecido • Construcción de redes de comunicación que	La motivación puede ser remunerada o por premios 500.000 Alarmas e instalaciones de cámaras de	Gerencia Gerencia	1/06/2014	1/06/2017

	incluyan todos los empleados del hotel • Motivar a los empleados con logro de estándares determinados • Realización de las listas de chequeo o de comprobación en el área funcional del hotel por ejemplo: • Habitaciones • Cambio de ropa de cama efectuando en el tiempo determinado • Rutinas de limpieza de la habitación • Limpieza y acomodo de los accesorios ubicados en la habitación. • Alimentos • Elaboración de la carta de los alimentos ofrecidos por el hotel • Seguimiento en la calidad y estándar de preparación y presentación de	seguridad para el hotel 1.700.000	Gerencia		
--	--	-----------------------------------	----------	--	--

	alimentos • Estricto hábitos de higiene al manipular los alimentos • Aprovechamiento racional de los recursos del hotel • Seguridad • Alarmas • Verificar instalación y buen funcionamiento de los extintores de incendio • Ruta de evacuación o salida de emergencia, bien señalizadas • Controles de accesos seguros y vigilados • Personal de vigilancia que resguarde el hotel de situaciones de robo o fraude. • Ubicación al alcance de todos el personal, de documentos relacionados con				
--	---	--	--	--	--

	políticas y procedimientos e instrucciones que guíen el trabajo de los empleados y hacerlo parte fundamental de la gestión y control.				
--	--	--	--	--	--

Fuente: la autora

9.5 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

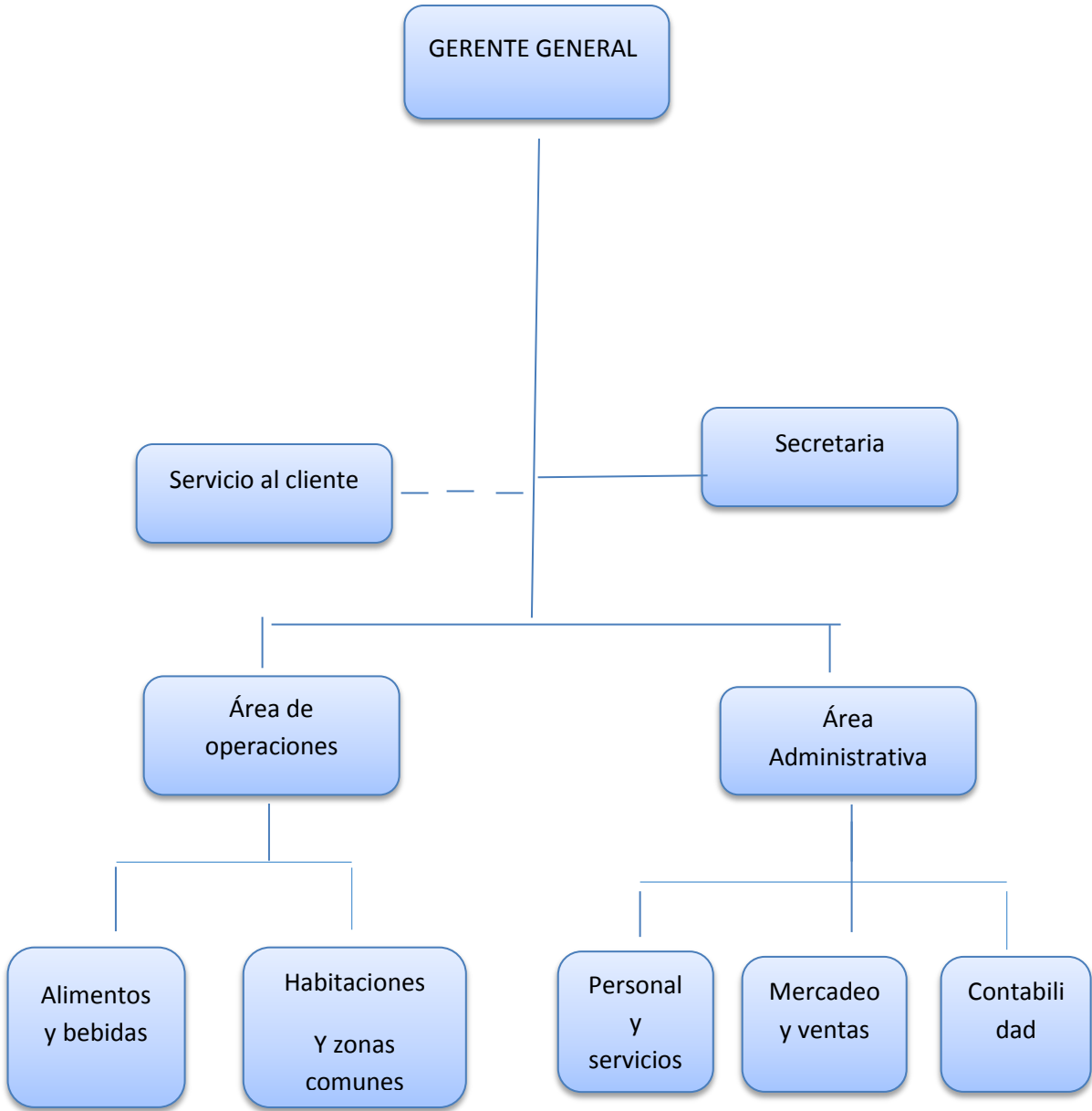
La excelencia en la relación del Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores y sus clientes y como consecuencia la fidelización genera la diferenciación entre un servicio de excelencia y la competencia

- La calidad y la excelencia en el servicio: la calidad en los servicios, la excelencia en la relación con nuestros huéspedes que permite tener una relación directa, armónica y saber escuchar sus exigencias para que el servicio de calidad.
- Personalización máxima en la excelencia en la atención: La diferenciación entre un trato personalizado y excepcional, esto con un personal calificado que recibirá la información necesaria para la relación con los clientes.
- Información real y la eficacia en la resolución de problemas que afecten directamente a nuestros clientes
- Experiencia Única como objetivo final : Lograr tener una experiencia única al tener una percepción del servicio como diferente personal y únicos
- Fidelización: Naturalmente es un factor clave en el éxito de la empresa para conseguir de nuevo la elección de nuestros servicios o la ampliación de los mismo a través del reconocimiento del Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores

9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se debe conseguir diseños organizativos eficaces y para este propósito se deben implementar estrategias de éxito que deben tener estructuras organizativas adecuadas para sus procesos internos y los mecanismos integradores necesarios para desarrollar las actividades internas y el desarrollo de los agentes externos. Para el Hotel Casa Turística Faroles de Miraflores se plantea la siguiente estructura organizacional; como se tiene inicialmente departamentos de alimentos y bebidas y departamentos de habitaciones y zonas comunes, en la nueva propuesta se plantean áreas y tiene una división de dos grandes áreas las áreas de operaciones y el área administrativa. Esta estructura permite al Hotel Boutique Casa turística Faroles de Miraflores agrupar en áreas, mejorando el control y la coordinación de todas las actividades, la toma de decisiones estará centralizada en la gerencia que permitirá determinar los destinos de la empresa para con esto fomentar las relaciones armónicas entre los diferentes niveles.

Figura 54 Organigrama propuesto el Hotel Boutique Casa Turística Faroles



Fuente: la autora

9.7. INDICADORES DE GESTIÓN AL SEGUIMIENTO AL PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE

Los indicadores de gestión de seguimiento al plan de servicio al cliente permiten valorar la correcta aplicación de los recursos consumidos por las diferentes actividades de uso público y la adecuación de sus resultados a los requerimientos del visitante del servicio de hospedaje. Por tanto existen motivos suficientes por los que implantar un sistema de indicadores:

Para tener los procesos bajo control y garantizar los resultados previstos o mantener los estándares de calidad.

Para poder mejorar el nivel del servicio y mejorar los procesos, con el fin último de obtener:

- Una mayor satisfacción del visitante
- Mejoras en los resultados del Uso público

Tabla 38 Indicadores de gestión de seguimiento al servicio al cliente

objetivo	indicadores
1. Mejorar la calidad 100% de servicio al cliente	$\frac{\text{Total de servicios no conformes} \times 100}{\text{Total de servicios}}$
2. Mejorar el nivel de satisfacción en 90% de los clientes	$\frac{\% \text{ índice de satisfacción del cliente} \times 100}{\frac{\text{Total quejas y reclamos resueltos} \times 100}{\text{Total de reclamos}}}$ Número de sugerencias en la página Web $\frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{No de ventas de servicios}}$
3. Establecer parámetros de control de calidad que conlleven a un servicio de calidad de 100%	Número de actividades realizadas en equipo. Horas de capacitación para el empleados

Fuente: la autora

10.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

En el presente trabajo se logró formular un modelo estratégico que permita a Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores que afronte la competencia y el entorno cambiante que presenta el sector de turismo:

- Esta la definición del proyecto de empresa que incluye la visión, la misión, los valores y objetivos teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, crear océanos azules con valor diferenciador frente a la competencia, servicio al cliente con excelencia.
- La formulación de los objetivos estratégicos de la organización se centró en la creación de valor a través de un servicio único y diferenciador que está dirigido a un segmento como las universidades y las empresas donde se realizan convenciones, conferencias, asambleas, seminarios.

En la formulación de las estrategias para el Hotel Boutique Casa Turística Faroles de Miraflores:

- La estrategia de océano azul donde se plantea una organización que aprovechas los espacios de mercados a un no conquistados y crea océanos azules, creando una nueva demanda por turistas específicos interesados en el buen gusto y el cuidado por el medio ambiente que quieran vivir una experiencia de servicio de hospedaje única.
- La estrategia de servicio al cliente: esta plantea un énfasis en los principios de una excelente servicio al cliente como son la confiabilidad, la sorpresa, la recuperación y la equidad
- tácticas dependiendo de los atributos que ofrece el hotel

La formulación del plan de acción del servicio al cliente, desarrollando aquí tres objetivos estratégicos con el respectivo cronograma de actividades donde se señalan los objetivos, las actividades, el presupuesto, el responsable y la fecha de ejecución

10.2 RECOMENDACIONES

Con la presentación del trabajo de grado para el direccionamiento estratégico del Hotel Casa Turística Faroles se recomienda implementar las estrategias de océano Azul, estrategia de servicio al cliente y la estrategia de posicionamiento para que le sirva al hotel boutique como gran diferenciador

en las prestación de servicios únicos que permitan vivir al huésped una experiencia única que quiera repetir, aprovechar las nuevas tendencias del mercado y aprovecharas para diferenciarse de la competencia.

El presente trabajo presenta una nueva curva de valor para el hotel boutique que representa un océano azul en medio de la competencia de los hoteles de este mismo segmento, esta estrategia combinada

Con la de servicio al cliente y la de posicionamiento permite consolidar la posicionar al Hotel Boutique como un hotel de servicios diferenciadores que incluye el respeto por el medio ambiente

Aprovechando las tendencias mundiales y creciente preocupación por el medio ambiente de los consumidores que adicionalmente tienen exigencias ambientales es importante que el Hotel Boutique Casa turística Faroles de Miraflores haga la con la certificación del sello ambiental colombiano que presenta las grandes bondades que practica de servicios únicos e integrales que estén en armonía con el medio ambiente.

11.BIBLIOGRAFIA.

- Ocaña, J. A. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. San Vicente: Club universitario.
- Amador, F. (6 de junio de 2013). Obtenido de Planeacion Estrategica :
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>
- Amoros, E. (s.f.). *Comportamiento organizacional* . USAT . Escuela de Economia.
- Aranda, M. M. (2006). *La produccion e intermediacion turistica en el sector de las agencias de viajes* . Asturias : Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Arellano, D. (2004). *Gestion estrategica para el sector publico. Del pensamiento estrategico al cambio organizacional*. Mexico.
- Ariansen, & Jaime. (13 de julio de 2013). Infraestructura de Hotels. *Bloc Gerencia Instituto Andes*. Lima , Peru.
- Berry, L. (1996). *Un buen servicio ya no basta* . Bogota: Norma.
- Botero, J. H. (2010). *Estudio de prospectiva para la industria de la hoteleria*. Bogotá.
- Carrion, J. (2007). *Estrategia de la vision a la accion*. Madrid: ESIC.
- Chan, K. &. (2005). *La Estrategia de Oceano azul*.
- Chandler, A. D. (2003). *Chapter in the history of the American Industrial*. Washington D.C: Bear, Book.
- Circulo de inversionistas* . (s.f.). Recuperado el 11 de Mayo de 2013, de
<http://www.circulodeinversionistas.com/>
- Circulo de Inversionistas . (11 de mayo de 2013). *Poreque invertir en hoteles*. Obtenido de
<http://www.circulodeinversionistas.com/sectores/hoteleria-y-turismo/item/146-beneficios-tributarios-para-la-inversion-turistica-en-colombia>.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios* . Bogota: Editores Mc Graw Hill Interamericana.
- Congreso de Andesco. (5 de julio de 2013). *Ministerio del medioambiente pide a prestadore de servicio tener en cuenta la variable del cambio climatico*. Obtenido de
<http://www.minambiente.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=1362&conID=8877>

Consejo Nacional de Política Económica y Social . (2010). *Lineamientos de política para el desarrollo del turismo de convenciones y congresos* . Bogotá.

Crece el sector de turismo en Colombia. (4 de julio de 2014). Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/237-crece-el-sector-del-turismo-en-colombia>

Cruz, G. (10 de Febrero de 2014). *Escuela de Administración Gastronómica y Turística del Caribe*. Obtenido de <http://escuelagastonomicadelatlantico.blogspot.com/2007/08/clasificacion-de-hoteles-en-colombia.html>

Cruz, G. (10 de febrero de 2014). *Escuela de Administración Gastronómica y Turística del Caribe*. Obtenido de <http://escuelagastonomicadelatlantico.blogspot.com/2007/08/clasificacion-de-hoteles-en-colombia.html>

Curiel, J. E. (2008). *Turismo cultural y medio ambiente en destinos urbanos* . Madrid: Dykinson.

DANE. (2012). *Encuesta Nacionales de Hoteles*.

DANE. (25 de mayo 2012). *Cuentas Departamentales Base 2005. Resultados PIB Departamental 2009 y 2010*. Bogotá.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación .

De Andrés, J. M. (2009). *Marketing en empresas de servicios* . México: Grupo editor Alfa Omega.

De Pablo, R. (2009). *Negocio electrónico*. Madrid: Universidad Nacional a Distancia. Obtenido de Negocio electrónico .

Definición de gastronomía. (12 de Abril de 2014). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/gastronomia.php>

Definición de los recursos humanos. (12 de abril de 2014). Obtenido de . <http://definicion.mx/recursos-humanos/>

Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Plan Sectorial de Turismo 2011-2014*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (2012). *Encuesta nacional de Hoteles* .

Departamento Nacional del Planeacion. (7 de marzo de 2013). Reporte de competitividad de viajes 2013. *Observatorio de Competitividad* .

Druker, P. (1974). *Management: Task, Responsibilities, and Practices*. New York: Haper & Row.

Educacion medioambiental en el turismo. (27 de junio de 2013). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos7/edam/edam.shtml#turi> T

El País. (1 de marzo de 2014). *Leve mejoría en la ocupación hotelera durante 2013*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html>

Eumed.net. (s.f.). *Eument.net*. Recuperado el 9 de Mayo de 2012, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>

Facebook de Casa Turistica Hotel Faroles de Miraflores . (6 de junio de 2014).

Fedesarrollo. (2010). *Estudio de prospectiva para la industria de la hoteleria* . Bogota.

Fedesarrollo. (2010). *Estudio de prospectiva para la industria hotelera* . Bogota.

Fleisman, D. (20 de Enero de 2014). *Modelo de Estrategia de Marketing para las micro, pequeña, medianas y grandes empresas*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm

Florez Ruiz, D. (12 de junio de 2014). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destino turistico. Un analisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y las Villas* . Obtenido de www.eumed.net/tesis/2008/dfr/

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* . Mexico: Pearson Educacion de Mexico.

Garcia, C. (2 de marzo de 2014). *Reporta resultados de 2013*. Obtenido de http://www.marcasymercados.com/mym/joom1515/index.php?option=com_content&view=article&id=3068:cotelco-reporta-resultados-en-2013&catid=84:noticias&Itemid=54

George, C. &. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educacion.

Glosaria basico: Organizacion Mundial del Turismo. (26 de junio de 2013). Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

- Gonzalez Saavedra, J. (2005). *Administracion Estrategica: Evolucion y Tendencias. Economia y Administracion No. 64*, 61-75.
- Goodstein, L. ". (2005). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Gordillo, A. (24 de Junio de 2013). *Division de las regiones turisticas del mundo segun la OMT*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/3935322/Regiones-Subregiones-Paises-y-Capitales-de-TODO-EL-MUNDO-SEGUN-LA-OMT>
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* . Madrid: ESIC.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill Quinta edicion.
- inversionistas, C. d. (11 de mayo de 2013). *Circulo de inversionistas*. Obtenido de Beneficios tributarios para la inversion turistica en Colombia:
<http://www.circulodeinversionistas.com/sectores/hoteleria-y-turismo/item/146-beneficios-tributarios-para-la-inversion-turistica-en-colombia>. C
- Jones, G. &. (2010). *Administracion Contemporanea*. . Mc Graw Hill- interamericana.
- Lacramioara, L. (6 de febrero de 2013). Obtenido de las nuevas tecnologias del turismo:
www.eumed.net/eve/resum/07-07/llc.htm
- LLaguno, M. &. (s.f.). *Marketing Estrategico*. Madrid: De Santos .
- Mantill, K. (2009). *Concepto fundamentales de la planificacion estrategica de las relaciones publicas* . Editorial UOC.
- Martinez, D. M. (2005). *un plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral*. España: Diaz de Santos .
- Martinez, H. (2005). *El marco etico de la responsabilidad social empresarial*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Medina, D. G. (2005). Papeles de Economia Española. *Direccion estrategica de la empresa turistica*. p.p. 162-175.
- Medina, J. A. (2011). Efecto socio- culturales del turismo. *TURyDES*, 1-4.
- Ministerio de Industria y Turismo. (s.f.). *Norma Tecnica NTSH sectorial colombiana 006*.
- Ministerio del Medio Ambiente. (s.f.). Recuperado el 6 de julio de 2013, de
<http://www.minambiente.gov.co//contenido/contenido.aspx?catID=1276&conID=7762>

- Ministerio del medio ambiente. (6 de julio de 2013). *Negocios verdes y sostenibles: lo que hacemos funcions* . Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co//contenido/contenido.aspx?catID=1290&conID=7835>
- Mintzbert, H. (1994). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Monfort, V. (2004). El valor de los intangibles en la empresa turistica española. *Papeles de Economia Española*. no 102, p.p. 176-192.
- Monografias. (27 de junio de 2013). *Educacion medioambiental en el Turismo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos7/edam/edam.shtml>
- Montoya, D., Bayona, J., & Asmar, M. (2006). *Caracterizacion Ocupacional del Sector de Turismo*. Bogota.
- Negocios Inteligentes*. (26 de enero de 2014). Obtenido de http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/mariocontreras_negociosinteligentes/
- Ojeda, C. &. (2012). *Marketing Turistico*. Madrid : Ediciones Paraninfo.
- Olmos, R. L. (2011). *Estructura del mercado Turistico*. Madrid: Ediciones paraninfo.
- OMT, O. M. (1998). *Guide for local authorities on developing sustainable tourim*. WTO. Madrid: Caribe. OMT.
- Organizacion Mundial del Comercio. (s.f.). *El turismo internacional supera las expectativas con 52 millones de llegadas adicionales en 201*.
- Organizacion Mundial del Turismo. (2013). *Panorama OMT del turismo internacional* , 5.
- Organizacion Mundial del Turismo. (17 de febrero de 2014). *¿porque el turismo? El turismo: un fenomeno economico y social* . Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Organizacion Mundial del Turismo. (17 de febrero de 2014). *¿porque el turismo? El turismo: Un fenomeno economico y social* . Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Panorama OMT del turismo internacional . (2013). Obtenido de <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2013>
- Porter, & Michael. (1988). *Competitive Advantage. Setting and sustaining superior performance*. Mexico: Compania editorial continental .

- Proexport. (7 de marzo de 2014). *Oportunidades de inversion en Cali- Valle*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html>
- Proexport Colombia. (11 de mayo de 2013). *Colombia Destino para invertir en infraestructura hotelera y turistica 2012*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>
- Reyes, A. (2004). *Administracion Moderna*. Editorial Limusa.
- Risis, M. (s.f.). *Organizacion Mundial del Turismo*. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-05-15/los-ingresos-por-turismo-internacional-crecieron-un-4-en-2012>
- Rojas, & Julio, C. (2001). *Empresas Competitivas como lograrlas*. Bogotá: Ram ediciones digitales .
- Rolan, S. &. (2004). *Las pymes ante el reto del siglo XXI: Nuevos Mercados Globales* .
- Saloner, G., Sherpard, A., & Podolny, J. (2005). *Administracion Estrategica*. Mexico: Limunsa Wiley.
- Scowsill, D. (2010). *World Travel & Tourism Council 2010. Travel & Tourism Economic Impact 2010*.
- Stair, C. (1995). *Baidaba, Calilla y Dimna*. Bogota: Editorial Panamerican.
- Tendencia del turismo 21. Los hoteles verdes un nuevo pilar del turismo en España y Europa*. (20 de enero de 2014). Obtenido de http://www.tendencias21.net/Los-hoteles-verdes--nuevo-pilar-del-turismo-sostenible-en-Espana-y-Europa_a15412.html
- Thompson, A. S. (2008). *Administracion Estrategica. Teorias y Casos*. Mc Graw Hill.
- tiempo., E. (11 de mayo de 2013). *Colombia es el segundo mas atractivo para invertir en Lationoamerica*. Obtenido de http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10885510.html.
- Travel and Tourism Analyst. (2000). Londres num 3.
- Turismo, O. M. (s.f.). Recuperado el 26 de junio de 2013, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- virtual, E. (7 de abril de 2013). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
