

**ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL HOSPEDAJE COLABORATIVO Y
SU PRESENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE CALI**

**CARLOS ALFONSO MONSALVE PANTOJA
ÓSCAR EDUARDO RIVERA RAMÍREZ**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2018**

**ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL HOSPEDAJE COLABORATIVO Y
SU PRESENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE CALI**

**CARLOS ALFONSO MONSALVE PANTOJA
ÓSCAR EDUARDO RIVERA RAMÍREZ**

Trabajo de grado para optar al título de
Maestría en Administración y Ciencias de la Organización

Director trabajo de grado
Benjamín Betancourt G.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2018

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN.....	7
1. EL PROBLEMA	8
1.1. ANTECEDENTES	8
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2.1. Formulación del problema	13
1.2.2. Sistematización del problema	13
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.4. OBJETIVOS.....	16
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivos específicos	16
1.5. METODOLOGÍA.....	16
1.5.1. Tipo de investigación.....	16
1.5.2. Método	17
1.5.3. Fuentes de información.....	17
1.5.4. Fases de la investigación.....	19
1.6. MARCO DE REFERENCIA	20
1.6.1. Marco teórico	20
1.6.2. Marco conceptual	23
2. REFERENTE HISTÓRICO DEL HOSPEDAJE COLABORATIVO.....	31

3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	33
3.1.	ENTORNO GEOFÍSICO	34
3.2.	ENTORNO DEMOGRÁFICO	38
3.3.	ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL	43
3.3.1.	Entorno Social	43
3.3.2.	Pobreza.....	44
3.3.3.	Violencia	46
3.3.4.	Entorno Cultural	48
3.4.	ENTORNO LEGAL	52
3.5.	ENTORNO ECONÓMICO	57
3.5.1.	Perspectivas de la economía colombiana	58
3.5.2.	Crecimiento del Producto Interno Bruto	58
3.5.3.	Inflación	59
3.5.4.	Balanza comercial.....	60
3.5.5.	Inversión Extranjera Directa	61
3.5.6.	Mercado laboral.....	62
3.5.7.	Tasa de cambio	63
3.5.8.	Perspectiva de la economía del Valle del Cauca	63
3.5.9.	Crecimiento del Producto Interno Bruto	65
3.5.10.	Variación del IPC	65
3.5.11.	Remesas.....	66
3.5.12.	Exportaciones	66

3.5.13. Mercado laboral.....	67
3.6. ENTORNO TECNOLÓGICO	69
3.7. ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	73
4. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DEL HOTELERO DE LA CIUDAD DE CALI	76
4.1. DIAMANTE COMPETITIVO	82
4.1.1. Factores	82
4.1.2. Rivalidad de las empresas del sector	83
4.1.3. Demanda interna.....	84
4.1.4. Sectores conexos y cadena productiva	85
4.2. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	86
4.2.1. La rivalidad entre los competidores	86
4.2.2. El ingreso de nuevas empresas al sector.....	87
4.2.3. El poder de negociación de los proveedores.....	89
4.2.4. El poder de negociación de los compradores	90
4.2.5. La amenaza de sustitución	91
5. BENCHMARKING.....	93
5.1 Selección hospedajes de Santiago de Cali.....	93
5.2 Caracterización	93
5.2.1 Hotel Pensión del Oeste	93
5.2.2 Apartahotel Shofar.....	95
5.2.3 Hostal El Viajero Cali & Salsa School.....	96

5.3	Identificación factores claves de éxito	97
5.4	Matriz de Perfil Competitivo	99
5.5	Radares de comparación	100
5.5.1	Radares para Hotel Pensión del Oeste	100
5.5.2	Radares para el Apartahotel Shofar	101
5.5.3	Radares para el Hostal El Viajero Cali & Salsa School	102
5.5.4	Comparación de radares	103
5.5.4.1	Comparación radares de valor	103
5.5.4.2	Radar integrado de valor sopesado	103
5.6	Análisis e interpretación de resultados	104
6.	CADENA DE VALOR SECTOR HOTELERO CALI	106
6.1	CADENA DE VALOR HOTEL PENSIÓN DEL OESTE	106
6.2	CADENA DE VALOR APARTAHOTEL SHOFAR	107
6.3	CADENA DE VALOR HOSTAL EL VIAJERO CALI & SALSA SCHOOL.....	108
7.	CONSULTA AL SECTOR HOTELERO DE CALI SOBRE EL HOSPEDAJE COLABORATIVO.....	113
8.	CONCLUSIONES	124
9.	RECOMENDACIONES	128
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
	ANEXOS	141

0. INTRODUCCIÓN

El hombre vive una constante transformación de su entorno para adaptarlo a sus necesidades, en este proceso, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), han contribuido en gran medida a generar alternativas que facilitan la vida, transforman las comunicaciones a través de redes sociales y permiten el acceso inmediato a una gran cantidad de información, facilitando a los ciudadanos el análisis y la toma de decisiones.

Actualmente, producto de estas interacciones digitales, el hombre está generando una transformación de la sociedad dándole gran importancia a las transacciones comerciales o negociaciones entre ciudadanos para compartir bienes y servicios a través de internet, fenómeno al que se ha llamado economía colaborativa, que se ha introducido en diversos sectores como el hotelero, banca, transporte y turismo, con grandes empresas digitales como Airbnb, UberPop, BlaBlaCar, Wonowo, Wallapop, Drivy, consolidadas dentro de este mercado.

Reconociendo que la economía colaborativa ha incursionado en diversos sectores, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un estudio de las características del hospedaje colaborativo y su presencia en el sector hotelero de Cali, para ello se lleva a cabo una investigación de tipo descriptiva donde se caracterizará el sector hotelero formal, se tipifica y establece un análisis de entornos, competitividad, factores claves de éxito y la cadena de valor.

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

En España, González en el 2013, llevó a cabo un proyecto de investigación “Análisis del impacto estratégico del Turismo p2p en la comercialización turística: el caso de la vivienda vacacional en Canarias”, concluyendo que el hospedaje colaborativo a través de vivienda vacacional obtuvo un 9,51% de la cuota del mercado de turistas totales en la región. Las plataformas más utilizadas fueron AirBnb y Wimdu que identificaron tres modalidades de alojamiento: vivienda vacacional, habitación compartida, habitación en vivienda familiar con desayuno (B&B). Como técnica para la recolección de información aplica dos cuestionarios con preguntas abiertas, uno para la Presidenta de la Asociación Canaria del Alquiler Vacacional (ASCAV) y otro para propietarias de vivienda vacacional en Canarias.

Diez y Miranda en el 2015 llevaron a cabo el trabajo de investigación “La economía colaborativa: un nuevo modelo de consumo que requiere la atención de la política económica”, evidenciando que del 2010 al 2015 los turistas extranjeros alojados en viviendas pasaron de 4.63.5094 a 7.403.154, presentando un aumento de un 59,7%. Concluye en la investigación que dado el anterior contexto es necesario que se acometan las respectivas reformas de regulación que genere un panorama de competencia legal entre empresas del mismo sector sin importar el sistema de negociación utilizado, pero especialmente, que contribuyan a llenar el vacío legal en el que se encuentra inmersa actualmente la economía colaborativa. Estos autores además encontraron que un 50% de los empresarios tradicionales de Valladolid (España) considera que la economía colaborativa es una amenaza, mientras que el resto lo ve como una oportunidad, pero no encontraron diferencias entre los sectores.

Otro antecedente de investigación lo constituye “Economía colaborativa y recursos compartidos”, desarrollado por Sánchez en el 2015 con el objetivo de “estudiar la importancia y significación que está adquiriendo este nuevo enfoque económico, con especial detenimiento en el consumo entre particulares y estudiar el grado de conocimiento, imagen y utilización que se tiene de este tipo de economía”, como instrumento utiliza una encuesta de 24 pregunta aplicada a 80 estudiantes, cuyos resultados encontraron que un 77,5% de los estudiantes no reconocían el significado de economía colaborativa, pero al indicarles el significado un 91,25% lo comprendió. En relación al uso un 50% ha utilizado el coche compartido (un 15% como oferente, un 20% como usuario y un 65% en ambas modalidades) y un 95% considera que la EC fomenta las relaciones interpersonales. Concluye con su investigación que es necesario “darle bienvenida a la economía colaborativa, y hacerle un sitio en nuestra economía globalizada, revisándola exhaustivamente para darle el tratamiento correcto”. (p. 50)

Durante el año 2016, Guillén e Iñiguez, llevó a cabo la investigación “Acción pública y consumo colaborativo. Regulación de las viviendas de uso turístico en el contexto p2p”, concluyendo que en España, la principal web p2p dedicada al alquiler de VUT (Vivienda de Uso Turístico) es Airbnb con un modelo comisionado mixto, utilizado también por Bemate. Otros modelos son pago por anfitrión (Altekeys, Bedycasa), pago por alojados (Casapordías, Couchsurfing, Wimdy) o sin ánimo de lucro (Wokyland, WWOOFER).

A nivel nacional, hasta el momento, se encontró la investigación de Bucheli, Vargas, Restrepo, Eraso, Martínez y Romero (2013) quienes hicieron bajo la modalidad de especialización en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano la investigación “Estudio de la utilización del Marketing digital en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá” con una muestra de 139 hoteles afiliados a Cotelco, utilizando como fuentes de información la entrevista en profundidad, la netnografía y la encuesta online. Los resultados determinaron que la totalidad de los encuestados

afirmó utilizar alguna vez los medios de comunicación online para promover su hotel. Entre los canales de marketing digital, las redes sociales aparecen en el cuarto puesto de importancia como herramienta de promoción, después de la página web, los canales de venta Online y el e-mailing, y antes del blog y la página digital. La red más utilizada en el sector es Foursquare, seguida en su orden de Instagram, Twiter, LinkedIn y Facebook. Un 49% utiliza las herramientas del marketing digital con el objetivo de promocionar la imagen, un 32% como canal de ventas, un 10% para conocer lo que piensan los clientes, un 7% como canal de comunicación y un 3% para conocer lo que piensan los clientes. Un 80% utilizan la plataforma transaccional de E-commerce como canal de ventas, un 12% afirma no hacerlo y un 9% dice que desconoce lo qué es. Por último, encontraron que un 32% considera relevante que la experiencia de los turistas sea comentada en la página web Tripadvisor de forma frecuente, un 34% nunca y un 34% ocasionalmente. Finalmente concluyen que los hoteles entrevistados han usado positivamente alguna de las herramientas web disponibles para promover su hotel, sin embargo, desconocen las bondades y ventajas del E-Commerce, es decir, promocionan sus servicios por los medios virtuales pero no desarrollan estrategias de comercialización y venta electrónica.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Diez (2015) manifiesta que las empresas han optado por dos enfoques para hacerle frente a la EC, uno que lo observa como una innovación y se adaptan al cambio y otras que lo observan como competencia desleal pero, existen otras que ni siquiera han contemplado el riesgo a largo plazo, a pesar de que algunos sectores, como es el caso del turismo y hotelero, han experimentado un constante crecimiento, con aceptación marcada en países como España.

Los registros muestran que en España entre el 2007 y el 2013 la entrada de turistas a alojamientos de vivienda alquilada tuvo una variación acumulada de 44%,

mientras que los hoteles y similares tan solo un 4,58% (Serrano, 2016). Situación que demuestra la aceptación en el mercado del hospedaje colaborativo.

En Colombia, Cotelco, Asociación Hotelera y Turística, ha observado con recelo esta nueva modalidad de alojamiento turístico en el mundo que demuestra que la EC es vista más como una amenaza que como una oportunidad para el sector hotelero en Colombia (Gallardo, 2016). En especial si se tiene en cuenta que según la categoría, los hoteles económicos superan en cantidad a los de lujo y de primera. Solo en Santiago de Cali, para el 2015 un 65% de los 156 hoteles se clasificaron en la categoría económica, seguidos por un 28% de primera y un 7% lujo, con una ocupación al 2014 de 39% y una tarifa promedio de COP\$96.634 (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016).

En este contexto, el sector hotelero, se enfrenta a una nueva forma de intercambio social y económico que tiene como soporte las negociaciones donde una persona del común hospeda a otra(s) a unos costos muy por debajo de los hoteles dando lugar al “turismo colaborativo” bajo un nuevo y revolucionario modelo de alojamiento de talla mundial (Guillen e Iñiguez, 2016).

El turismo es un fenómeno que incrementa la capacidad hotelera y según la Organización Mundial de Turismo (OMT), se ha convertido en un sector importante para la economía de los países. Es por eso que a nivel del Gobierno Nacional también impulsan el turismo, como el caso de la Alianza Pacífico (Chile, Perú, México, Colombia) que permite fortalecer acciones en pro del turismo para la región. Sólo el ingreso de turistas desde México aumentó en el 2013, en comparación con el 2012, un 20% y durante el primer semestre de 2014 ya llevada un incremento del 15% (Telepacífico, 2014)

A nivel del gobierno departamental, la Oficina de Secretaria de Turismo y Comercio del Valle del Cauca, desarrolla una serie de actividades para impulsar el turismo,

inauguró el sistema de información turística, ubicado en la terminal de transporte, construye información y mapa turístico de comercio del Valle en inglés y español, crea un video promocional en donde muestra los atractivos turísticos de la región, celebra en septiembre el día mundial del turismo y participa destacadamente en la vitrina de ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo) (Secretaría de Turismo y Comercio, s.f.)

El Valle del Cauca y especialmente la ciudad de Cali, se ha convertido en la cuarta región en Colombia como destino favorito de los turistas, esto representa un 7.9% del total de los turistas que llegan al país, y según cifras de ProColombia (antes Proexport, 2014). Desde el año 2010 se viene presentando un incremento del 15% de turistas que visitan a la ciudad de Cali (representados en 123.835 visitantes). Cali reportó un crecimiento en visitantes de 15% entre enero y agosto de 2014 superando a las ciudades de Bogotá y Medellín (Proexport Colombia, 2014)

Cali presenta una importante variedad de ofertas para diferentes tipos de turismo, entre ellas se encuentran el turismo médico, de aventura, empresarial, que presenta un aumento debido a eventos de talla mundial que se vienen realizando. Se destaca que Cali es una ciudad con un gran auge turístico impulsado por los diversos eventos que se presentan periódicamente como son la Feria de Cali, Expo Show, así como la diversidad étnica y cultural. Su gente es calidad y amable y la alegría de su música, producto de la mezcla de los tambores y percusión de la música afrocolombiana, los instrumentos de viento de etnias indígenas y el sabor de la salsa, en conjunto con una gastronomía variada, hacen de la ciudad un excelente destino turístico.

La ciudad tiene una excelente infraestructura para recibir a los turistas, el sector hotelero, transportes, agencias de viaje, restaurantes, está respondiendo a las nuevas tendencias turísticas mundiales, lo que constituye una excelente ventaja para el sector, pero es indispensable generar clúster en diversas áreas como salud,

aventura, cultura, para impulsar aún más el turismo en la región y ponerla a la par con estrategias desarrolladas en otros países. Todo lo anterior con la gran ventaja de que la ciudad posee una excelente conectividad en comparación con otras regiones de Colombia ya que cuenta con vuelos directos internacionales.

Los usuarios del hospedaje a través de la economía colaborativa buscan mejorar los costes de transacción. En Colombia, hace presencia desde el 2013 con Airbnb, quien para el 2014 tenía el mayor número de habitaciones reservadas por año, incluso por encima de la cadena hotelera más grande de Europa, Intercontinental Hotels Group (Mundallal, 2015). Generando un gran reto para el Estado en materia de regulación y competencia igualitaria. El sector hotelero puede encontrar en esta estrategia de mercadeo incidencias positivas o negativas.

1.2.1. Formulación del problema

Lo anterior lleva a la necesidad que la presente investigación busque dar respuesta a la siguiente formulación del problema, contribuyendo al mismo tiempo a la constitución de un estado del arte para reconocer cómo está afrontando Colombia y específicamente el sector hotelero el fenómeno:

¿Cuáles son las características del hospedaje colaborativo y su presencia en el sector hotelero de Cali?

1.2.2. Sistematización del problema

¿Cuáles son las características del entorno económico, político, cultural, social, tecnológico y legal que inciden en el hospedaje colaborativo?

¿Cómo es la estructura del sector hotelero de Cali en lo referente a competidores, productos sustitutos, empresas existentes y potenciales, proveedores y clientes?

¿Qué factores caracterizan la cadena de valor del sector hotelero de Cali en las categorías hotel, apartahotel y hostel?

¿Cuál es la conceptualización, representación y percepción que tiene el sector hotelero de Cali sobre el hospedaje Colaborativo?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, se evidencia que las TIC han revolucionado el mundo y seguirán haciéndolo, dando como resultado la posibilidad de interconectividad en todas las esferas en las que se desenvuelve el ser humano. Una de ellas es la de los negocios. La facilidad de acceder a información y ahora de compartir conocimiento está revolucionando la forma de negociar. Por una parte, las plataformas están facilitando el intercambio digital y por otra, ellas mismas se están convirtiendo en un proveedor de servicios, dando lugar así al fenómeno conocido como Economía Colaborativa, que en la actualidad está ganando cada vez más adeptos rompiendo esquemas como negocio económico y convirtiéndose en una nueva propuesta de transacción.

El término de Economía Colaborativa fue acuñado por Algar (2007) quien manifestó que las personas con la conectividad se dieron cuenta que era mejor ser parte de una multitud con intereses particulares entre los cuales se pueden establecer diversas relaciones que evolucionaron hacia las comerciales. Se fijó por tanto un cambio en el poder de negociación de los clientes que pasó de ser individualizado con poco conocimiento e información a uno colectivo donde los clientes tienen accesibilidad de forma inmediata y masiva a una visión del precio, competidores, mercado, entre otros aspectos. Los consumidores empiezan a compartir información y se genera el mundo del consumo colaborativo “El individuo se ha transformado en una multitud y la multitud es sabia. Están aquí para quedarse” (Algar, 2007, p.17).

La economía colaborativa ha crecido de manera significativa, estimulada por la proliferación de plataformas basadas en Internet que permiten a la gente compartir recursos infrautilizados y un comercio con bajos costos de transacción. Empresas como Uber, Ride Sharing, Bablacar, airbnb, Rentalia, facilitan la interconexión y permiten la conformación de comunidades que pueden hacer intercambios, trueques o alquiler de un bien o servicios de manera eficiente.

Se le da la cualidad de poder generar un crecimiento económico global, positivos efectos ambientales y ser un riesgo para las empresas convencionales por la cuota de mercado que a la fecha ha capturado en diversos sectores como transportes, hospedaje, banca, entre otros (Avital, Nickerson, Van, Andersson, Sundarajan y Verhoeven, 2014; Cannon y Summer, 2014), representando un problema para empresas que utilizan estrategias de marketing tradicionales por su incapacidad de amoldarse con celeridad. De ahí, que el tema cobre relevancia, en especial para aquellas empresas que pueden verse afectadas directamente por su innovación y aceptación masiva de los consumidores. El sector hotelero se encuentra dentro de este rango.

Es por esta razón que el análisis de esta innovadora forma de negociación comercial permite minimizar la incertidumbre dentro de las empresas y es el tema central del presente artículo, en especial en el hotelero, uno de los sectores donde ha entrado con mayor fuerza, configurando una nueva estrategia donde a través de Web 2.0 la sociedad puede llevar a cabo una oferta y demanda de toda clase de sitios para hospedarse, situación que para el sector hotelero representa una amenaza por su especialidad para hacer marketing colectivo, lo que representa una ventaja comparativa pero, también una oportunidad para abrir un nuevo nicho de mercado, captar nuevos clientes y adaptarse a esta nueva tendencia global.

La posibilidad de las aplicaciones o programas especiales para teléfonos y dispositivos móviles para conseguir, entre usuarios, alojamiento por fuera del

sistema tradicional de hospedaje hace necesario la caracterización del hospedaje colaborativo para reconocer su presencia dentro del sector formal.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Realizar un estudio de las características del hospedaje colaborativo y su presencia en el sector hotelero de Cali.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las características del entorno económico, político, cultural, social, tecnológico y legal que inciden en el hospedaje colaborativo.
- Analizar la estructura del sector hotelero de Cali en lo referente a competidores, productos sustitutos, empresas existentes y potenciales, proveedores y clientes.
- Establecer la cadena de valor del sector hotelero de Cali en las categorías hotel, apartahotel y hostel.
- Identificar la conceptualización, representación y percepción que tiene el sector hotelero de Cali sobre el hospedaje Colaborativo.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de investigación

La investigación se suscribe como descriptiva al tipificar y especificar las características del hospedaje colaborativo y del sector hotelero de Cali. De acuerdo

a Méndez (1988) este tipo de estudio se caracteriza por señalar formas de conducta y actitudes del universo investigativo, acudiendo en especial a técnicas específicas de recolección como las entrevistas y los cuestionarios.

Como la recolección de datos se hace un solo momento es de diseño transversal. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) un estudio transversal tiene como propósito “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” p. 151).

1.5.2. Método

El enfoque de la investigación es deductivo. De acuerdo con Méndez (1988) este método es un “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (p.131).

Según Rodríguez (2005), el método deductivo consta de cinco etapas:

- Determina los hechos más importantes en el fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- Con base a las deducciones anteriores se formulan objetivos de investigación.
- Se observa la realidad para responder a los objetivos.
- Del proceso anterior se deducen las conclusiones (p. 30)

1.5.3. Fuentes de información

Fuentes de información primarias. Una fuente primaria es aquella que provee información que el investigador debe recoger de forma directa e implica utilizar

técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Entre las técnicas utilizadas se tiene la encuesta y la entrevista (Méndez, 1988). Los datos primarios se recolectaran mediante una encuesta a personas del sector hotelero de Cali.

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza deseado

p = proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= nivel de error dispuesto a cometer

N = tamaño de la población

Para un margen de error de 10% y nivel de confianza 99% el tamaño de la muestra para la aplicación de la encuesta es: **72**

Fuentes de información secundaria. Una fuente secundaria es la que suministra información básica. Se encuentra en bibliotecas e Internet y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. (Méndez, 1988). La investigación tendrá como fuentes secundarias artículos, libros y revistas que han publicado sobre economía colaborativa, así como información cuantitativa sobre el sector hotelero en Cali. El origen de la información corresponde por tanto a fuentes documentales e institucionales con las bases de datos de Scielo, Dialnet, repositorios universitarios, Departamento Nacional de Estadística, Alcaldía de Santiago de Cali, entre otros.

Esta información, será objeto de clasificación para reconocer cuáles son las ventajas y desventajas de la EC dentro del tema en investigación permitiendo obtener unas conclusiones y llevar a cabo una discusión de los aportes para el sector hotelero de Cali.

1.5.4. Fases de la investigación

Fase 1. Anteproyecto. A través de la recolección de información documental y bibliográfica que permita la construcción del planteamiento, objetivo, justificación, marco teórico preliminar y diseño metodológico de la investigación.

Fase 2. Consolidación del Marco Referencial. Fortalecer el marco teórico, estado del arte y marco legal.

Fase 3. Diseño formato recolección de información. Con el marco referencial consolidado se identifican las variables que hacen parte de la encuesta que se estructura en 10 preguntas. (Anexo A)

Fase 4. Trabajo de campo. Se aplica la encuesta en 16 hoteles, 7 apartahoteles y 10 hostales que aceptaron participar en el estudio. Las visitas se llevan a cabo según el Directorio que se presenta en Cali en Cifras. (Anexo B)

Fase 5: Sistematización y análisis de la información. Se lleva a cabo la construcción de tablas de frecuencia relativa y absoluta (Anexo C) para hacer los respectivos gráficos que facilitan la consulta y análisis de la información.

La pregunta abierta ayuda a identificar en mayor profundidad la opinión o percepción que tiene el sector hotelero sobre el hospedaje colaborativo. (Anexo D)

Fase 6. Conclusiones y recomendaciones. Teniendo en cuenta el marco referencial, la metodología y los resultados de la investigación se hacen las respectivas conclusiones, así como las recomendaciones.

Fase 7. Socialización. Se lleva a cabo una exposición soportado en una presentación que sintetiza los apartes más importantes de la investigación.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. Marco teórico

El estudio del sector tiene por objetivo identificar aspectos económicos, sociales, tecnológicos y comerciales que pueden influir en un entorno sectorial, otorgando información de la estructura competitiva, el ambiente o las tendencias de un sector determinado. (Betancourt, 2014).

Para analizar el sector se tiene presente la propuesta de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2008) quienes plantean el pensamiento estratégico como metodología para el estudio sectorial. Atribuyen a este proceso ser el de mayor importancia dentro del entorno empresarial y lo consideran la creación de estrategias como un proceso analítico dentro de la Escuela de Posicionamiento, reconociendo que las empresas mejor posicionadas serán aquellas que podrán defenderse de la competencia ahora y hacia el futuro y para ello requieren contar con estrategias competitivas que les ofrezca una ventaja frente a otras del mismo sector.

La escuela de posicionamiento aparece en contraposición de la escuela de planificación y la de diseño. La de planificación afirmaba que solo estrategias como la posición en el mercado eran importantes dentro de una industria y tenían que ser defendidas de los competidores existentes y los futuros, dando relevancia a la capacidad de defensa para posicionarse y contar con el soporte financiero para

expandirse y mejorar cada vez más su posición. La escuela de diseño, por su parte, afirma que las estrategias deben ser individualizadas o corresponder a las necesidades de cada organización, haciéndolas únicas. En este sentido, la escuela de posicionamiento pone énfasis al análisis para la generación de las estrategias, considerándolas el resultado de un proceso analítico. (Minztberg et al, 2008)

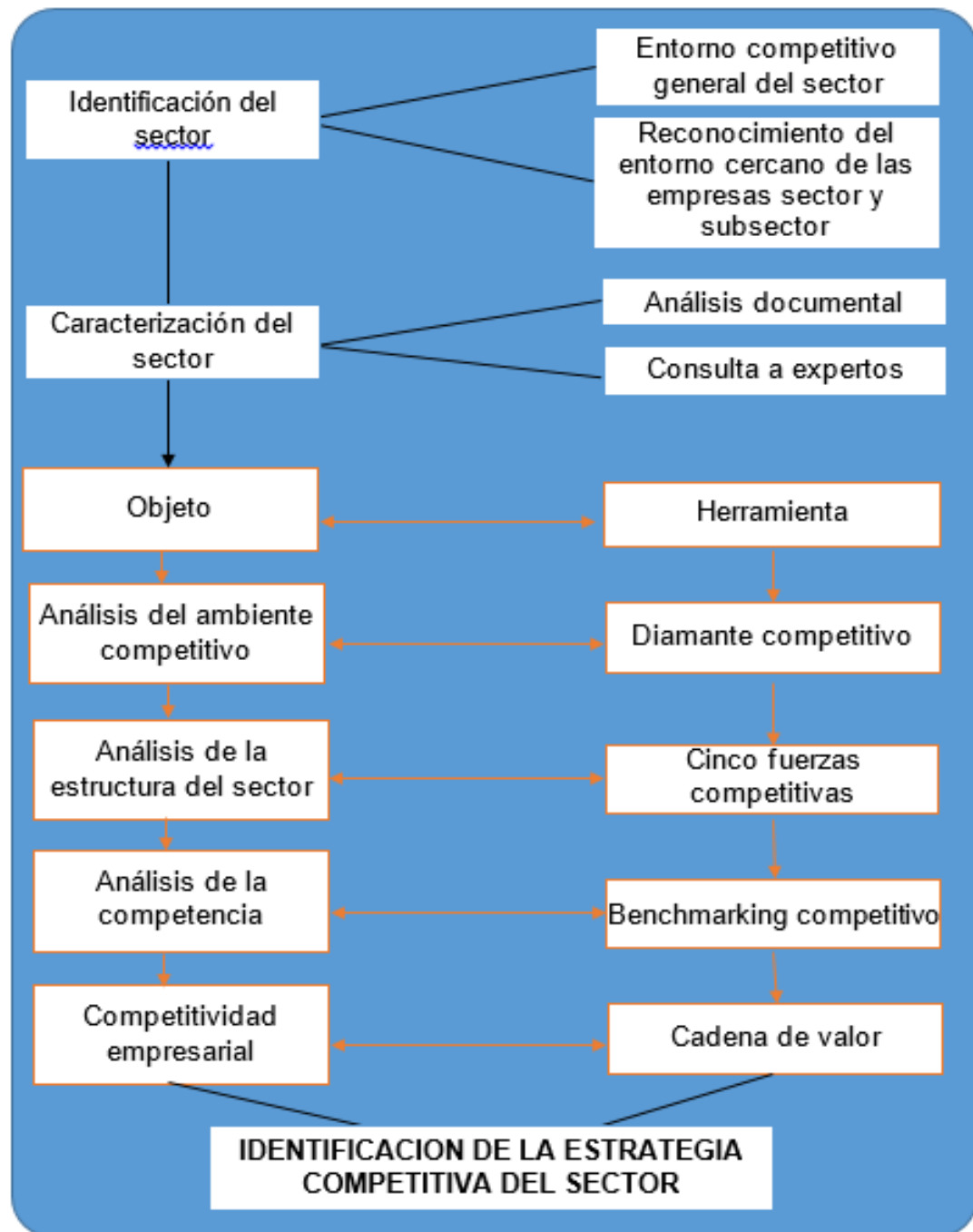
Betancourt (2014) propone un proceso de análisis del sector competitivo que tiene en cuenta dos acciones principales.

- La primera es la identificación del sector donde es necesario llevar a cabo un análisis del “entorno competitivo general” con el estudio de factores económicos, políticos, culturales, sociales, entre otros, así como el “reconocimiento del entorno cercano: sector y subsector”, siguiendo el modelo de Michael Porter sobre estrategia competitiva que toma cinco variables: competidores potenciales, competidores existentes, sustitutos, compradores y proveedores, las cuales resume en el diamante de competitividad que tiene por objetivo conocer más a fondo el ambiente competitivo en el cual se encuentra el sector (David, 1997)
- La segunda acción está relacionada con la caracterización del sector a través de un análisis documental o revisión bibliográfica y la consulta a expertos para identificar las tendencias del entorno y del sector. (Betancourt, 2014)

El proceso de análisis de sectores competitivos empieza por la identificación del sector el cual comprende el reconocimiento del entorno competitivo general del sector y el reconocimiento del entorno cercano de las empresas sector y subsector. Posteriormente, se debe llegar a la caracterización del sector para lo cual se requiere de un análisis documental y una consulta a expertos que conlleve al objeto (herramienta), un análisis del ambiente competitivo (diamante de competitividad), de la estructura del sector (cinco fuerzas competitivas), de la competencia

(Benchmarking competitivo) y la competitividad empresarial (cadena de valor). Lo anterior conlleva a identificar la estrategia competitiva del sector. (Figura 1)

Figura 1. Proceso de análisis de sectores competitivos



Fuente: Betancourt, 2014. Análisis Sectorial y Competitividad

1.6.2. Marco conceptual

1.6.2.1. Concepto de Hotelería

La hotelería data desde antes de Cristo dado que antiguamente las familias que residían en la zona rural, brindaban hospedaje a las personas que pedían hospitalidad para pasar la noche a cambio de algún elemento que tuviese valor en la época (comida, prenda de vestir, artículo personal, etc.). Hasta mediados de la edad media, se conocieron tabernas y figones para alojar público; del año 1.400 en adelante, fueron apareciendo edificaciones de estafeta y establo para el cuidado y cambio de cabalgaduras. (Moreno, 1981)

Durante la segunda guerra mundial se presenta un cambio radical, empieza su proceso de internacionalización, que permanece hasta hoy y a medida que se fue incrementando la costumbre de viajar por temas comerciales, políticos, culturales y/o religioso, las personas fueron viendo la necesidad de construir lugares de hospedaje para los peregrinos que por allá transitaban. (Moreno, 1981)

El inicio de la hotelería en el país se da con la instalación de posadas a lo largo de los caminos como zonas de descanso de los viajeros, comerciantes y arrieros. El crecimiento del comercio entre las poblaciones llevó al establecimiento de fondas o pensiones, siendo el río Magdalena la principal vía de comunicación y donde se instalaron las principales estructuras de alojamiento y hospedaje.

En 1921 en Bogotá se fundó el Hotel Regina y posteriormente se fueron creando más hoteles en diferentes ciudades así:

Tabla 1. Constitución de hoteles en Colombia

Año	Ciudad	Hotel	Año	Ciudad	Hotel
1927	Cali	Alférez Real	1956	Cúcuta	Tonchalá
1928	Medellín	Bristol	1961	Melgar	Guadaira
1928	Popayán	Lindbergh	1962	Manizales	Ritz
1929	Pasto	Niza	1963	San Andrés	Isleño
1929	Barranquilla	Prado	1963	Bogotá	Cordillera
1930	Cúcuta	Europa	1963	Bogotá	Presidente
1930	Barranquilla	Victoria	1965	Santa Marta	Irotama
1930	Bogotá	Granada	1968	Bogotá	Bacatá
1932	Bogotá	Claridge	1968	Bogotá	Dann
1933	Cali	Savoy	1969	Ibagué	Ambalá
1935	Villavicencio	Meta	1969	Paipa	Sochagota
1937	Bucaramanga	Príncipe	1971	Cali	Intercontinental
1937	Bogotá	Ritz	1972	Bogotá	Hilton
1945	Medellín	Nutibara	1972	Medellín	Intercontinental
1945	Cartagena	Playa Bolívar	1973	Bogotá	Hotel del Parque
1946	Cartagena	Caribe	1979	Bogotá	Plaza
1948	Bogotá	Continental	1979	Cartagena	Capilla del Mar
1949	Santa Marta	Miami	1979	Barranquilla	Apartahotel el Golf
1950	Ipiales	Lajas	1980	Bogotá	Belvedere
1952	Bogotá	San Francisco	1980	Cali	Dann
1953	Bogotá	Tequendama	1980	Cartagena	Cartagena Hilton
1956	Cali	Aristi			

Fuente: Moreno (1981, p.3-4)

1.6.2.2. Clasificación de establecimientos de hospedaje

La norma técnica sectorial NTS 006 define como hotel el “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 de todo homogéneo y con entrada de uso

exclusivo”. Aparte del hotel, esta norma clasifica los establecimientos de alojamiento y hospedaje en seis modalidades más:

Albergue-refugio-hostal: alojamiento preferiblemente en habitaciones semiprivadas o comunes, al igual que sus años, y que puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. (NTSH 006)

Apartahotel: se presta el servicio en apartamentos independientes, de un edificio, que consta como mínimo de dormitorio con baño privado, sala de estar, concina equipada y comedor. (NTSH 006)

Apartamentos turísticos: unidad habitacional destinada a brindar facilidades de alojamiento y permanencia de manera ocasional a una o más personas, puede contar con servicio de limpieza y como mínimo dormitorio, sala-comedor, cocina y baño. (NTSH 006)

Alojamiento rural: unidades habitacionales privadas, ubicado en áreas rurales y cuyo principal propósito es el desarrollo de actividades asociadas a su entorno natural y cultural. (NTSH 006)

Posadas turísticas: vivienda familiar en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales preferiblemente de arquitectura autóctona, cuyo principal propósito es promover la generación de empleo e ingresos a las familias residentes, prestadoras del servicio.

Recintos de campamento o camping: establecimiento que se presta el servicio de alojamiento en un terreno debidamente delimitado, asignándole un sitio a cada

persona o grupo de personas que hacen vida al aire libre y que utilicen carpas, rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar.

Otros países, como España, a raíz de la Economía Colaborativa han incluido la Vivienda de Uso Turístico (VUT) dentro de las modalidades de alojamiento y hospedaje. En Colombia, el Decreto 2590 de 2009, en el artículo 1º lo nombra como “servicios de vivienda turística” pero aún no se encuentra normativamente como una modalidad, dadas las especiales características del hospedaje colaborativo.

Otra clasificación en el país corresponde al número de estrellas que se le otorga al establecimiento de hospedaje de acuerdo a la calidad de su infraestructura y servicios con los que cuenta, las estrellas van de 1 a 5. Para clasificar un establecimiento se tienen en cuenta varias dimensiones relacionadas con los requisitos de los clientes:

- Requisitos de planta
- Requisitos de accesibilidad
- Requisitos de servicios

La NTSH 006 presenta los criterios de evaluación de acuerdo con el porcentaje o puntos mínimos a cumplir, aparte de los legales vigentes, para ser certificados dentro de una categorización por estrellas.

- **Hotel de una estrella:** mínimo 90% de los requisitos de planta o 46/51 puntos y el 100% de los requisitos de servicios o 99 puntos.
- **Hotel de dos estrellas:** mínimo 90% de los requisitos de plantas o 46/51 puntos y el 100% de los requisitos de servicios o 101 puntos.
- **Hotel de tres estrellas:** mínimo 90% de los requisitos de plantas o 75/83 puntos y el 100% de los requisitos de servicios o 146 puntos.

- **Hotel de cuatro estrellas:** mínimo 90% de los requisitos de plantas o 96/101 puntos y el 100% de los requisitos de servicios o 185 puntos.
- **Hotel de cinco estrellas:** mínimo 90% de los requisitos de plantas o 104/101 puntos y el 100% de los requisitos de servicios o 199 puntos.

La clasificación por estrellas permite estimar la categorización utilizada para definir datos estadísticos como ocupación hotelera, tarifas y números de habitaciones. La de lujo se asimila con 5 estrellas, primera con 4 y económica con 3 y menos. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016)

1.6.2.3. Concepto de Economía Colaborativa

Actualmente no existe un concepto unánime sobre la denominación de la economía colaborativa, definiéndose con diversas designaciones según el autor que lo refiera, consumo colaborativo, economía de compartir, economía de pares, Mesh, economía gig, economía de acceso, producción entre pares, economía de regalo, economía de solidaridad, economía informal, economía circular (Mendez y Giménez, 2015).

Esta nueva forma de establecer relaciones comerciales parte del supuesto de confianza entre diferentes usuarios. Se cambia la forma tradicional de intercambio física o cara a cara a una en línea entre desconocidos con la importante característica de eliminar los intermediarios. Es una relación persona a persona (peer-to-peer) conocido con el acrónimo P2P o ciudadano a ciudadano (Citizen-to-Citizen –C2C). (Reguera, 2015)

Es definida como la humanización del consumo al partir de la concientización de dos individuos con respecto a la importancia del consumo responsable y su papel como agentes de transformación del modelo económico actual, el capitalista con patrones de producción y consumo con un alto impacto ambiental y social (De

Pádua y Alencastro, 2016). Se reconoce como el intercambio de capital, activos y servicios entre los individuos (Avital et al, 2014) y se visualiza como mediador en el actual impacto socio-ambiental-económico al dar paso a un nuevo modo de consumo, de la economía de acumulación a la de intercambio, con una estructura horizontal organizada en redes de ciudadanos con nuevas formas de organización del trabajo (Montiel y Borrás, 2014). Se estima como una resistencia al impacto ambiental de los actuales procesos de producción, especialmente la contaminación por la transformación industrial de recursos. (Hamari, Sjöklint, Ukkonen, 2015; Cannon y Summer, 2014).

1.6.2.4. Clasificación de la Economía Colaborativa

Dependiendo de los segmentos, la EC se clasifica en cuatro grupos, producción contributiva para la fabricar o distribuir productos y servicios; finanzas peer-to-peer cuando las transacciones se efectúan entre ciudadanos; conocimiento abierto con la promoción de la información y consumo colaborativo con el fomento del acceso (no propiedad) sobre un bien (Sánchez 2015).

Méndez y Giménez (2015) clasifican la EC en cinco divisiones. Según su naturaleza se subdivide en producción colaborativa (diseño, producción y distribución), consumo colaborativo, finanzas colaborativas y educación. Según el lucro en plataformas gratuitas y lucrativas. Por sectores en bienes, servicios, transporte, espacio y dinero. De acuerdo al modo de entrega en business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B), peer-to-peer, consumer-to-business (C2B9).

Otra propuesta de clasificación tiene en cuenta organizarlos por sistemas. El sistema basado en acceso a productos con una visión en la eficiencia de tiempo y costos; los mercados de redistribución con el intercambio de bienes de segunda a través de la gratuidad, donación o con fines lucrativos con el objetivo de aplicar las

5R (reducir, reciclar, reutilizar, reparar y redistribuir) y los estilos de vida colaborativos, como el tercer sistema, donde se intercambian bienes intangibles como habilidades, tiempo o espacio. (Montiel y Borrás, 2015)

1.6.2.5. Ventajas de la Economía Colaborativa

Como ventajas el sistema basado en el acceso a productos promueve la propiedad colectiva por encima de la individual impactando positivamente el ambiente y un mayor ahorro económico y los estilos de vida colaborativo que se desligan de los motivos empresariales promoviendo una conciencia ambiental a través de las redes (Reguera 2015).

De acuerdo con Reguera (2015) se pasó de la competición a la cooperación, de las agendas a la comunidad, del decir al actuar, de la formalidad al compañerismo, de la seguridad a la innovación, de la especialidad al aprendizaje y de la cadena al ecosistema que en resumen dan cuenta de un cambio de mentalidad de lo individual a lo colectivo. Así mismo afirma que hay un cambio del yo a nosotros, de la propiedad al acceso, de lo global a lo local, de la centralización a la distribución, de la competición a la colaboración, de la compañía a las personas, de la publicidad a la comunidad, del crédito a la reputación, del dinero al valor, del B2B al P2P que en conjunto caracterizan el hiperconsumo y la economía colaborativa, respectivamente. (Reguera, 2015)

1.6.2.6. Perfil del consumidor P2P

Por otra parte, se distinguen seis perfiles del consumidor P2P, el consumidor de productos ecológicos, los usuarios de viajes compartidos en auto, los que alquilan sus bienes, los que intercambian (trueque), los que venden sus bienes y los que participan en compras conjuntas (Montiel y Borrás, 2015).

Basan sus intercambios en la confianza y la reputación (Mendes y Giménez, 2015; Reguera, 2015) y en principios como la proximidad, conectividad y sostenibilidad, da importancia al derecho de uso sobre el de propiedad, que aunque existen muchos tipos por lo general los motiva el gusto por conocer nuevas personas, una preocupación por la evolución de la sociedad y un interés por el riesgo y la nuevas experiencias (Montiel y Borrás, 2014)

Entre las prácticas más utilizadas por el consumidor P2P está la circulación de bienes como la compra venta de segunda mano, el intercambio de bienes y servicios como los bancos de tiempo, la optimización del uso de activos entre los que se visualizan el coche compartido y hospedaje, entre otros y la construcción de redes sociales con servicios como la financiación colectiva. (Sánchez, 2015)

2. REFERENTE HISTÓRICO DEL HOSPEDAJE COLABORATIVO

Llodrá, Mas y Debriz (2015) afirman que la EC es el resultado de la evolución de la innovación social o “acción colectiva con el objetivo de un cambio social” (p.10), que estuvo impulsada por las tecnologías de la información y las comunicaciones y especialmente con el surgimiento de la Web 2.0, al permitir la construcción de redes sociales que facilitaban la interacción entre usuarios de forma masiva (Hamari, Sjöklint, Ukkonen, 2015). Este movimiento es equiparable con la importancia que tuvo el surgimiento del navegador web en la sociedad (Cannon y Summer, 2014). Así mismo, es calificada como una gran revolución comparable a la revolución industrial (Anderson, 2015 y Montiel et al, 2015) que ha tenido en los últimos años un crecimiento potencial y se considera como un modelo económico disruptivo. (Reguera, 2015) que está generando lo que se conoce como un “pueblo de Internet” con la idea de crear un “ecosistema cooperativo”, entorno que hace necesario la creación de instrumentos para apoyar incubadoras capaces de promover el crecimiento de este movimiento y facilitar la conexión entre los posibles colaboradores. (Cori, 2016)

Tuvo su despegue a partir del 2012 con empresas como AirBnB fundada en Estados Unidos en el 2008 con ingresos de hasta 150 millones de dólares en el 2013, BlaBlaCar creada en Francia en 2004 para compartir gastos de combustible y viaje por trayectos a largas distancias y Uber empresa de transporte, fundada en EEUU en el 2009 (Diez y Escolar, 2015). Empresas que crean las condiciones óptimas para la interconexión entre usuarios solo por una pequeña comisión que dado sus bajos costos de operación y la gran cantidad de usuarios le permiten ser muy eficiente.

Las crisis económicas y sociales son propuestas como una de las causas que fomentaron el traspaso de lo social a lo económico y dieron paso al surgimiento y desarrollo de la Economía Colaborativa (Montiel y Borrás, 2014; Mendes y Giménez,

2015; Sánchez, 2015; Llorá et al, 2015), que se presentó como una contraposición al capitalismo y la sociedad del hiperconsumo donde se da un fuerte énfasis a la posesión y la maximización de los recursos, cambiando a un predominio del uso y fomentando las acciones de intercambiar, compartir, regalar, colaborar y alquilar (Montiel, et al., 2014, Reguera, 2015), impactando el paradigma de crecimiento económico individualizado y “acumulación de bienes y capitales sin sentido” (Reguera, 2015), impulsando el crecimiento de lo que se ha conocido como la “era del acceso”. (Sánchez, 2015)

Por consiguiente, este nuevo modelo promueve el intercambio económico P2P especialmente de activos duraderos, pero también la accesibilidad a bienes y servicios sin costo como una posible solución a la sostenibilidad y cooperación, hacia un “modelo más humano y sostenible” (Valor, Schor, Gisbert, del Moral, Oliver, Cañigüeral, 2014; Sánchez, 2015)

Se propuesto la definición de “firmas digitales” para reconocer las empresas que se dedican a intensificar la comunicación entre usuarios, las cuales se caracterizan principalmente por tres factores, utilizar TICS (web, aplicaciones), utilizar sistemas de clasificación de usuarios para garantizar la confianza entre consumidores y proveedores y flexibilidad en los horarios de acceso. (Telles, 2016)

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Dado que la investigación se desarrolla teniendo en cuenta el sector hotelero de Santiago de Cali el análisis de los entornos geofísico, demográfico, Social, Cultural, Medioambiental y legal, se centrarán en la ciudad Santiago de Cali la cual es considerada además el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país, además como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Sebastián de Belalcázar fundó la ciudad de Santiago de Cali, el 25 de julio de 1536, quien inicialmente estaba establecida cerca de los municipios de Vijes y Riofrío. La ciudad fue reubicada por el capitán Miguel Muñoz bajo las órdenes de Sebastián de Belalcázar, ubicación que en los años siguientes sería estratégica para el comercio.

El territorio de Cali hasta el siglo XVIII, estaba ocupado por haciendas y la ciudad era únicamente una pequeña villa en las proximidades del Río Cali. Los dueños de las haciendas eran de la clase española, quienes dedicaban sus tierras a la ganadería y la siembra de la caña de azúcar. Al urbanizarse la ciudad de Cali, muchas de estas haciendas dieron origen a barrios, como Cañaveralejo, Pasoancho, Arroyohondo, Cañasgordas, Limonar y Meléndez.

Cali ocupaba una posición estratégica para el comercio en la época de la Colonia, debido a que era un lugar clave en el paso entre las regiones mineras de Antioquia, Chocó y Popayán y fue en esta época que se construyó el primer camino de herradura entre Buenaventura y Cali.

Hasta el comienzo del siglo XX, Cali fue únicamente una pequeña villa comparada con otras ciudades colombianas, que dependía política y económicamente de Popayán.

En 1911, Cali con 28.000 habitantes se convirtió en la capital del naciente departamento del Valle del Cauca; para este tiempo la región vallecaucana estaba intensamente cultivada y su futuro como proveedor agrícola parecía seguro, sin embargo no había carreteras que la conectaran con el resto del país, lo que la mantuvo aislada.

La apertura del Canal de Panamá en 1914 y la llegada del ferrocarril en 1915 rompen el aislamiento de Cali con el resto del país y el mundo. En la década de 1930, con el advenimiento de políticas de transformación liberal en el país, se construyó la carretera que unió a la ciudad con Bogotá sobre la Cordillera Central. La carretera a Buenaventura se completó entre 1926 y 1945. Esta infraestructura vial básica, conjuntamente con la modernización de la industria azucarera, y el crecimiento de las exportaciones de café a través de Buenaventura, fueron de vital importancia para el desarrollo de la región.

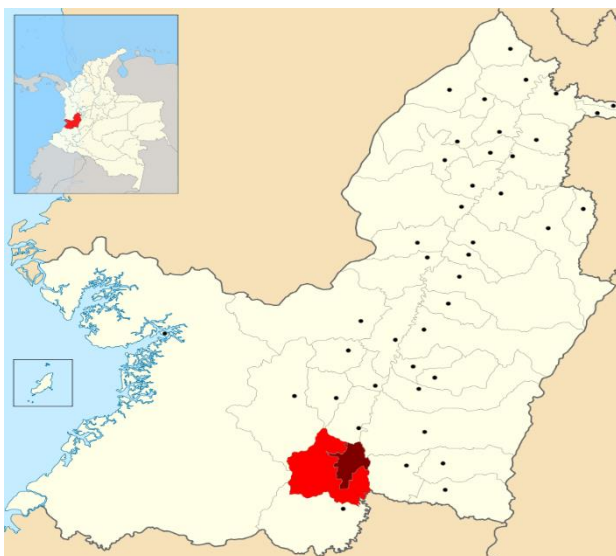
A partir de 1945, algunos fenómenos sociales como la violencia y económicos como la industrialización, propiciaron la concentración de la población en los centros urbanos de Cali, Palmira, Yumbo, Tuluá, Cartago y Sevilla, iniciándose así el período de urbanización moderna del departamento.

3.1. ENTORNO GEOFÍSICO

La ciudad de Santiago de Cali está situada en la región Sur del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central, con sus 35 km de ancho, la zona urbana se encuentra ubicada sobre el costado occidental del río Cauca, el segundo en importancia del país, la parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada

por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos. Su área rural al suroccidente se encuentra limitada con Buenaventura y al noroccidente con Dagua. Es la segunda ciudad más grande del país por extensión ya que posee un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. Su superficie (21.195 K²) representa el 1.5% del territorio nacional. Su extensión municipal es de 560.3 Km², de los cuales 120.9 pertenecen a las comunas, 437.2 a los corregimientos y 2.2 a la protección del Río Cauca. El área urbana está organizada para su administración en 22 comunas y el área rural en 15 corregimientos.

Figura 2. Ubicación geofísica de Santiago de Cali.



Fuente: Cali en cifras, 2016

Cuenta con tres regiones naturales: la región plana o del valle físico, la montañosa o cordillerana y la costera o del Pacífico, tiene un clima de sabana tropical ya que la Cordillera Occidental bloquea los frentes de aire húmedo provenientes del Océano Pacífico impidiendo que éstos refresquen la ciudad. La Cordillera Occidental tiene 2.000 m de altitud promedio en el norte de la ciudad y alcanza los 4.000 m en el sur, esto hace que en la ciudad la región suroccidental sea más lluviosa que la noroccidental. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas

más secas hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.000 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali. La temperatura media es de 26 °C (79 °F) con un mínimo promedio de 19 °C (66 °F) y un máximo promedio de 34 °C (93 °F). Las estaciones secas van de diciembre a marzo y de julio a agosto y la estación de lluvias de abril a junio.

Las características del clima y el relieve, hacen de la ciudad un espacio de gran riqueza natural. La confluencia de ríos y otras fuentes hídricas hacen que la región sea una potencia natural de cultivos como la caña de azúcar y de la cría de animales.

La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta. Fue fundada el 25 de julio de 1.536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas, estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. (Tabla 2)

Tabla 2. Comunas de Santiago de Cali

Comuna N°	Cant. Barrios / Urban.	Estimación Población 2015	Comuna N°	Cant. Barrios / Urban.	Estimación Población 2015	Mapa Comunas
1	4	88.432	12	12	66.881	
2	23	114.651	13	22	177.641	
3	15	46.400	14	10	172.696	
4	21	53.369	15	7	159.369	
5	12	112.089	16	7	107.170	
6	14	189.837	17	22	139.665	
7	13	71.334	18	20	131.453	
8	18	102.388	19	33	112.947	
9	10	44.994	20	11	69.331	
10	18	110.854	21	14	112.336	
11	22	107.339	22	5	11.160	
Total población urbana 2015					2.302.336	

Fuente: Cali en Cifras, 2016

Por su parte, la ciudad, se encuentra dividida en 15 corregimientos en su área rural los cuales han desarrollado 83 asentamientos que presentan las siguientes características:

- La definición de cobertura relaciona únicamente la conexión al sistema colectivo de acueducto, no implica la calidad del agua ni del servicio.
- El hecho de presentar acueductos colectivos no implica que haya un sistema comunitario de recolección y disposición final de aguas residuales
- La única relación entre la existencia de sistemas de acueducto y alcantarillado colectivos es la función recreacional que cumplen algunos corregimientos a nivel municipal, lo cual se detecta en Felidia, La Vorágine, en Pance, Pichindé y Saladito, a pesar de lo cual las coberturas son bajas. (Tabla 3)

Tabla 3. Corregimiento de Santiago de Cali

Corregimiento	Estimación Población 2015	Corregimiento	Estimación Población 2015	Mapa Corregimientos
Pance	1.508	La Elvira	1.069	
Navarro	933	El Saladito	938	
La Castilla	912	La Paz	624	
Felidia	1.381	Montebello	9.049	
Golondrinas	3.094	La Leonera	535	
Pichindé	659	Los Andes	4.591	
Villacarmelo	878	La Buitrera	6.615	
El Hormiguero	3.830			
Total población rural			36.616	

Fuente: Cali en cifras, 2016

Santiago de Cali, cuenta con un sistema de vías principales de penetración a los corregimientos desde el área urbana y un sistema de interconexión entre ellos y/o veredas; la longitud del sistema principal es de 727,8 kilómetros, en tanto que la red de caminos secundaria alcanza los 2.398 kilómetros.

Santiago de Cali se encuentra muy cerca al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Palmira, siendo el tercero en importancia en Colombia después del Dorado (Bogotá) y José María Córdova (Medellín). Cuenta con un sistema de vías principales de penetración a los corregimientos desde el área urbana y un sistema de interconexión entre ellos y/o veredas; la longitud del sistema principal es de 727,8 kilómetros, en tanto que la red de caminos secundaria alcanza los 2.398 kilómetros.

A continuación, en la tabla 4 se presenta el análisis de las variables del entorno geofísico.

Tabla 4. Variables entorno geofísico

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Geografía: Santiago de Cali cuenta con una localización estratégica para el hospedaje tanto para colombianos como para extranjeros ya sea para negocios o para turismo, con acceso fácil a diferentes regiones con gran riqueza natural.	O				X
Clima: El promedio en precipitación anual va desde los 900 mm, en las zonas más secas, y hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas. La temperatura media es de 26 °C (79 °F) con un mínimo promedio de 19 °C (66 °F) y un máximo promedio de 34 °C (93 °F). Las estaciones secas van de diciembre a marzo y de julio a agosto y la estación de lluvias de abril a junio.	O				X
Infraestructura en el Valle del Cauca: El departamento del Valle cuenta con buenos corredores viales, dados en concesión, que permiten una amplia cobertura para el acceso al área metropolitana de Cali, municipios y corregimientos del departamento.	O				X
Infraestructura en Cali: En Santiago de Cali se observa falencias en la infraestructura vial, se debe mejorar la cobertura y la accesibilidad para la ciudad.	A	X			
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					

Fuente: autores

3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

De acuerdo a los datos del Censo de Población realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE en el año 2005, Santiago de Cali

tenía una población de 2.075.380 habitantes, y de acuerdo a las proyecciones de crecimiento del mismo DANE, para el año 2017 tendría 2.420.114 habitantes, constituyéndose en el 3° municipio de más poblado del país., después de Bogotá y Medellín. (Tabla 5).

Tabla 5. Estimaciones y proyecciones de población y densidad Santiago de Cali 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2017). Cali en Cifras 2016, p. 28

Es la tercera ciudad más poblada de Colombia y cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, ya que la ciudad se encuentra hacia el occidente a 115 km de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia en el océano Pacífico y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador.

El total de viviendas para el municipio para el 2016 son de 646.411, encontrándose 636.411 (98,4%) ubicadas en las comunas y el resto 10.253 en corregimientos (Tabla 6)

Tabla 6. Viviendas estimadas, predios y barrios 2010 – 2016

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total viviendas en el Municipio	573,930	585,617	597,776	609,935	622,094	634,253	646,411
Viviendas en Comunas	563,669	575,359	587,520	599,681	611,840	624,000	636,158
Viviendas en Corregimientos	10,261	10,258	10,256	10,254	10,253	10,253	10,253
Total predios en el Municipio	625,252	644,875	644,805	663,652	679,255	687,227	687,227
Predios en Comunas	601,176	612,683	613,044	631,749	644,421	650,172	650,172
Predios en Corregimientos	24,076	32,192	31,761	31,903	34,834	37,055	37,055
Barrios aprobados	248	248	248	248	248	248	248
Urbanizaciones y/o sectores	89	89	89	88	88	88	88

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2017). Cali en Cifras 2016, p. 31

Las proyecciones de población por grupos de edad y sexo se estimaron en 1.181.058 hombres y 1.289.794 mujeres para el 2019. (Tabla 7)

Tabla 7. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo en Cali 2017 - 2019

Edad	2017			2018			2019		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,420,114	1,156,839	1,263,275	2,445,405	1,168,899	1,276,506	2,470,852	1,181,058	1,289,794
0 - 4	177,030	90,492	86,538	177,507	90,734	86,773	178,157	91,136	87,021
5 - 9	178,250	90,780	87,470	178,357	90,755	87,602	178,391	90,642	87,749
10 - 14	184,729	93,466	91,263	185,295	93,887	91,408	185,742	94,226	91,516
15 - 19	196,974	99,580	97,394	196,525	99,210	97,315	196,796	99,254	97,542
20 - 24	205,830	104,412	101,418	205,204	104,039	101,165	204,394	103,497	100,897
25 - 29	202,681	102,011	100,670	204,291	103,106	101,185	205,686	104,018	101,668
30 - 34	194,685	95,073	99,612	195,640	96,224	99,416	196,580	97,377	99,203
35 - 39	179,017	85,251	93,766	182,404	87,020	95,384	185,392	88,708	96,684
40 - 44	157,335	74,154	83,181	160,575	75,703	84,872	164,169	77,416	86,753
45 - 49	151,075	69,582	81,493	150,011	69,354	80,657	149,527	69,377	80,150
50 - 54	150,358	67,720	82,638	150,633	67,847	82,786	150,280	67,727	82,553
55 - 59	130,927	57,405	73,522	135,456	59,581	75,875	139,329	61,452	77,877
60 - 64	101,966	43,578	58,388	106,150	45,232	60,918	110,405	46,977	63,428
65 - 69	76,368	32,166	44,202	79,891	33,490	46,401	83,586	34,869	48,717
70 - 74	53,755	22,078	31,677	56,414	23,025	33,389	59,269	24,029	35,240
75 - 79	38,779	14,756	24,023	39,417	15,052	24,365	40,129	15,375	24,754
80 y +	40,355	14,335	26,020	41,635	14,640	26,995	43,020	14,978	28,042

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2017). Cali en Cifras 2016, p. 31

Los nacimientos han presentado una disminución, pasando del 2012 al 2015 de 29.080 a 27.238 y las defunciones aumentaron de 12.424 a 13.788. (Tabla 8)

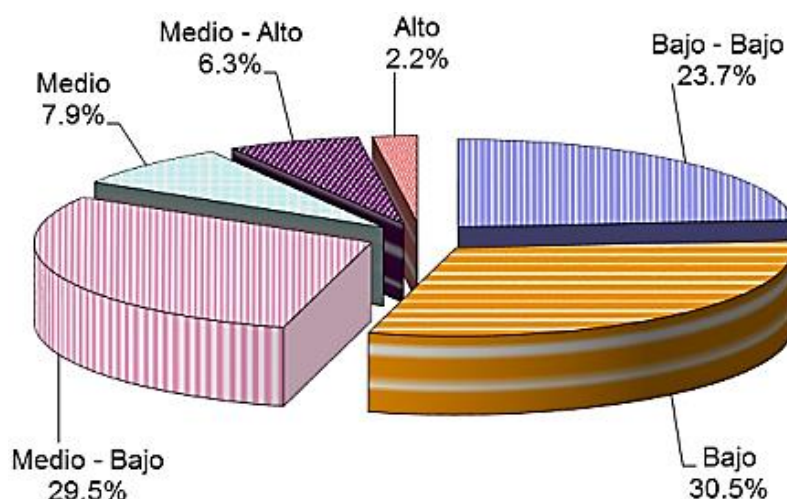
Tabla 8. Nacimientos y defunciones 2009-2015

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacimientos	29,940	28,296	29,179	29,080	27,496 ^r	27,737 ^r	27,238
Defunciones generales	12,123	12,258	12,390	12,424	12,856	12,598	13,788
Defunciones menores de un año	292	292	275	271	215	219	223
Tasa mortalidad x 1000 habitantes	5.5	5.5	5.5	5.4	5.5	5.4	5.9
Tasa de mortalidad infantil	9.8	10.3	9.4	9.3	7.8	7.9	8.2
Esperanza de vida al nacer	73.8	74.0	74.1	74.2	74.3	74.4	74.4
Promedio de edad al morir	58.5	58.8	59.2	59.8	60.2	62.2 ^r	63.6
Índice vital de Spears (NV./Def.)	2.9	2.9	2.9	2.3	2.1	2.2	2.0
Índice de Swaroop (Def>50) (%)	69.7	70.2	70.6	71.7	72.3	74.9 ^r	77.3

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2017). Cali en Cifras 2016, p. 39

Según el estrato, la participación porcentual corresponde mayoritariamente al estrato bajo con un 30,5%, seguido del medio-bajo con un 29,5%. (Gráfico 1).

Gráfico 1. Participación porcentual según estrato social 2015



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2017). Cali en Cifras 2016, p. 175

Ahora, del total de la población del Valle del Cauca, 22.313 pertenecen a la etnia indígena, representando un 1,6% del total nacional y con la característica de predominar indígenas situados en las cabeceras municipales, es decir indígenas urbanos. Cali participa con un total de 42.7% de la población indígena del departamento y con un 6.8% de la nacional (DANE, 2011).

En el Valle también se encuentra una fuerte presencia de población étnica afrodescendiente con 1.092.169 habitantes que representa un 25.3% del total nacional. La ciudad de Cali participa con un 49.3% de la población indígena del departamento y un 12.5% de la nacional (DANE, 2011).

Lo anterior demuestra que en Cali predomina la población afrodescendiente con un peso destacado en los totales nacional y departamental de la población negra. Se destaca que del total nacional un 30.8% se encuentran en la cabecera. Por otra parte, al tener en cuenta la población indígena urbana, Cali es una ciudad de gran interés (DANE, 2011).

A nivel nacional, Cali con un 26.2% ocupa el séptimo puesto dentro de los municipios con mayor concentración de población afrodescendiente de acuerdo al total de la población del municipio después de Quibdó (95.3%), Tumaco (89%), Buenaventura (88.5%), Turbo (81.3%), Jamundí (60.7%), Cartagena (36.5%) (DANE, 2011).

A continuación, en la tabla 9, se muestra las variables más relevantes que se identificaron para éste entorno.

Tabla 9. Variables entorno demográfico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Población: La población de Santiago de Cali está aumentando llegando a 2.420.000 habitantes.	O				X
Natalidad: Si bien la tasa de natalidad está disminuyendo, para Santiago de Cali sigue siendo marginal por lo tanto sigue estando presente el cambio generacional.	O				X
Esperanza de vida: Sigue en aumento la edad de esperanza de vida en el valle del cauca: 76.7	O				X
Tasa de migración: Las tasas positivas de migración aportan al aumento de la población Santiago de Cali.	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					

Fuente: autores

3.3. ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

3.3.1. Entorno Social

En materia social, Colombia enfrenta el reto de articular su desarrollo económico con el social, logrando una sociedad equitativa, incluyente, próspera y en paz.

Para el efecto, se diferencian cuatro desafíos fundamentales:

1. Aumentar la eficiencia del gasto social, para que los recursos se traduzcan en mejores resultados en cobertura y calidad.
2. Mejorar la focalización del gasto social para que éste beneficie prioritariamente a los más pobres y vulnerables.
3. Consolidar un sistema de protección social (SPS) que contribuya eficazmente a fortalecer y proteger el capital humano y los ingresos de los hogares, y a reducir su vulnerabilidad, crecimiento y competitividad, igualdad de oportunidades, consolidación de la paz, prosperidad democrática y
4. alcanzar la inclusión social de los diferentes grupos étnicos, así como de la igualdad de género.

Las presiones y problemas sociales dan lugar a nuevas leyes y estándares de ética que debe conocer toda empresa, de ahí la importancia de conocerlas anticiparse a ellas y encaminar los esfuerzos al interior de la organización para ser socialmente responsables, teniendo en cuenta los efectos que sus acciones tienen sobre la sociedad.

3.3.2. Pobreza

Los resultados de Pobreza Monetaria correspondientes al año móvil comprendido entre julio de 2014 y junio de 2015 mostraron que el 28,2 % de personas se encuentran en situación de pobreza a nivel nacional, resultado inferior en 1,1 puntos porcentuales al del mismo año móvil del período precedente. Un total de 402 mil personas salieron de la pobreza en éste período. (DANE, 2015)

En el 2014, el 7,9 % de las personas se encontraba en situación de pobreza extrema, cifra inferior en 0,5 puntos porcentuales frente al año móvil anterior. Vale la pena recordar que la línea de pobreza está definida como el ingreso mínimo necesario para adquirir una canasta básica de bienes alimentarios y no alimentarios que permiten un nivel de vida adecuado en un país determinado. Para este periodo un hogar compuesto por cuatro personas se clasificó como pobre si el ingreso total del hogar estaba por debajo de \$868.172. Por su parte, la línea de pobreza extrema es el costo per cápita mínimo necesario para adquirir únicamente la canasta de bienes alimentarios, que permiten un nivel de sobrevivencia en un país determinado. A nivel nacional la línea de pobreza extrema fue \$97.790, lo que implica que un hogar compuesto en promedio por cuatro personas se clasificó como pobre extremo si su ingreso total estaba por debajo de \$391.160. (DANE Estratégico, 2015)

La ciudad que presentó mayor índice de pobreza para el 2016 fue Cúcuta con 33,4%, seguido de Montería (31,0%) y Cartagena con 29.1%. Cali obtuvo un 15,4%,

por encima de ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Medellín y Manizales. (DANE, 2016)

Tabla 10. Comparativo incidencia de pobreza monetaria por área monetaria, 2016

Descripción	2005	~ 2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Barranquilla A.M.	44.1	43.3	42.4	39.5	34.7	30.4	29.1	25.5	22.0	21.7
Bogotá	26.6	19.6	18.3	15.5	13.1	11.6	10.2	10.1	10.4	11.6
Bucaramanga A.M.	31.0	19.2	13.9	10.9	10.7	10.4	10.3	8.4	9.1	10.6
Cali A.M.	30.1	28.5	28.4	26.1	25.1	23.1	21.9	19.1	16.5	15.4
Cartagena	37.6	40.2	38.5	34.2	33.4	32.7	29.2	26.6	26.2	29.1
Cúcuta	55.2	42.2	38.2	39.3	33.9	32.4	31.3	33.1	32.9	33.4
Ibagué	39.4	32.6	28.7	26.6	22.0	21.3	18.6	16.4	17.5	17.3
Manizales A.M.	36.4	31.2	27.2	23.8	19.2	17.6	16.2	15.7	13.9	14.6
Medellín A.M.	29.3	25.0	23.9	22.0	19.2	17.7	16.1	14.7	14.3	14.1
Montería	46.7	40.6	38.6	39.7	37.5	36.9	34.8	20.9	25.2	31.0
Pasto	45.6	39.7	42.8	43.2	40.6	36.8	30.5	26.9	25.3	23.0
Pereira A.M.	28.7	27.6	28.5	26.8	21.6	21.9	24.0	18.1	17.7	16.4
Villavicencio	34.8	26.8	27.7	25.4	23.0	21.6	19.5	17.1	16.6	19.8
Nacional	45.0	42.0	40.3	37.2	34.1	32.7	30.6	28.5	27.8	28.0
Cabeceras	41.1	37.4	36.0	33.3	30.3	28.4	26.9	24.6	24.1	24.9
Resto	56.4	56.6	53.7	49.7	46.1	46.8	42.8	41.4	40.3	38.6
13 A.M.	32.2	27.0	25.6	23.2	20.6	18.9	17.5	15.9	15.4	15.9
Otras cabeceras	54.4	52.6	51.3	48.0	44.5	42.2	40.4	37.3	36.8	37.8

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2017). Cali en Cifras 2016, p. 36

De acuerdo con la directora del Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Tayana Orozco de la Cruz, los programas sociales como Más Familias en Acción, Jóvenes en Acción y otros del Gobierno Nacional como Adulto Mayor y los de Primera Infancia contribuyeron de manera contundente en la reducción de las cifras de pobreza.

“Las cifras reveladas indican que el Gobierno Nacional alcanzó y superó la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, que se había pactado en 32 por ciento para pobreza y en 9,5 por ciento para pobreza extrema”, explica Orozco. (Ramírez, 2015)

3.3.3. Violencia

Colombia viene sufriendo la violencia que generan los grupos armados, que nacieron hace más de 5 décadas y de los cuales aún algunos de ellos continúan existiendo, lo cual se convierte en un factor muy influyente en aspectos políticos, económicos y sociales del país.

El Conflicto Armado Colombiano (en otros términos la Guerra Civil Colombiana) es un conflicto armado interno donde los principales actores involucrados han sido el Estado colombiano, las guerrillas de extrema izquierda y los grupos paramilitares de extrema derecha. Ha pasado por varias etapas de recrudecimiento, en especial desde los años ochenta cuando algunos de los actores se comenzaron a financiar con el narcotráfico. Durante la década de 1980 el país experimentó transformaciones económicas que se centraron en la transición de Colombia de país cafetero a país minero y cocalero, a esta irrupción de nuevos polos de desarrollo económico se sumó el suroriente del país, donde creció la industria ilegal de la coca.

Estos centros económicos se consolidaron en la periferia, y como consecuencia, cambiaron el carácter de esas regiones, tradicionalmente pobres y marginales pues el crecimiento del país empezaba a depender de lo que ocurría en ellas. Sin embargo, la débil integración territorial e institucional existente, la llegada masiva de numerosos migrantes y la desigual distribución del ingreso que generaban las economías de enclave crearon las condiciones propicias para que en los nuevos polos de desarrollo surgieran conflictos sociales que las guerrillas aprovecharon para insertarse de modo relativamente fácil. El narcotráfico degeneró los ideales iniciales y creó una nueva economía que se mantiene como el principal combustible del conflicto, pero es en la segunda mitad de la década de 1990 cuando se presenta la mayor degradación del conflicto debido a que se generalizan las tomas armadas de poblaciones, las desapariciones forzadas, las masacres indiscriminadas de

civiles, el desplazamiento forzado masivo y los secuestros colectivos de civiles, militares y políticos, como tácticas de guerra.

En 2013 un estudio cifró en 220.000 las muertes causadas por el conflicto desde 1.958.

Figura 3. Muertes causadas por conflicto armado



Fuente: Centro nacional de memoria histórica de Colombia

Pese a que en el 2015 Cali tuvo una reducción del 12 por ciento en crímenes, comparado con el 2014, la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes cerró en 56, indicador muy superior al de Bogotá (17) y Medellín (20). Incluso, la estadística también supera al total nacional que, según el balance de la Policía, llegó a 25 homicidios por cada cien mil habitantes.

No obstante ese panorama, la Policía Metropolitana insistió en que es un parte satisfactorio que mientras en el 2014 se registraron 1.712 asesinatos, el año pasado hubo 1.523, es decir, 189 casos menos.

El resultado del año anterior, sin embargo, se vio empañado con la violencia que se vivió en el primer fin de semana de este 2016. Las autoridades iniciaron las estadísticas con 13 homicidios, once de los cuales fueron el primero de enero.

De acuerdo con estas cifras, en Cali fueron asesinadas 1.962 personas en 2013. Entre los móviles encabezan la lista 913 homicidios por venganzas, 451 por peleas entre pandillas y 133 asesinatos por hurto, seguidos por otros como micro tráfico, riñas, entre otros. Pese a esto, el secretario de Gobierno presentó el balance de 2013 con optimismo, sin embargo, vivir en la ciudad más peligrosa del país no es fácil a juzgar por los testimonios de las víctimas.

3.3.4. Entorno Cultural

Cali es una ciudad con una variedad de sitios y culturas que son atractivas para los turistas, que entre ellas podemos mencionar, el complejo religioso la Merced, iglesia la Ermita, Monumento del Gato, el monumento a Cristo Rey entre otros.

Según cifras de Proexport en el año 2013 el turismo en Colombia movió 2.429.075 turistas, las cuales Cali representó un 7.4 % de ese total lo que quiere decir que fue visitada por 179.752 turistas en el año.

Cali y el Valle del Cauca, como destino turístico en los últimos siete años han recibido un promedio de 62.700 turistas por año, según datos de Cotelvalle, (Asociación Hotelera y Turística del Valle del Cauca) (Cotelco, 2014). Para los inversionistas y empresarios de la industria hotelera Cali tiene perspectivas buenas a largo plazo, es una ciudad que está creciendo. Uno de los proyectos generado por

la alcaldía de Santiago de Cali es, “Cali fin de semana más allá del cielo” que es una campaña que promociona todos los eventos que se realicen los fines de semana con el fin de atraer turismo a la región.

Para el 2013, el principal emisor de viajeros extranjeros no residentes según acuerdos comerciales con Colombia fue Estados Unidos con un 18,9%, seguido por la Unión Europea con un 15,3% y Venezuela con un 13,9%. Las principales ciudades de destino de los extranjeros no residentes durante enero a mayo de 2014 fueron Bogotá con 380.587 (51,09%), Cartagena 109.677 (14,72%), Medellín 75.575 (10,17%), Cali 47.186 (6,33%) y San Andrés 34.404 (4,62%). Los principales países emisores de colombianos residentes durante los primeros cinco meses de 2014 fueron: Estados Unidos 48,8%, España 10,3% y Venezuela 6,6%; estos tres países agrupan el 66,5% del total de llegadas (MinCIT, 2014)

La variedad de etnias conllevan a que en la ciudad se gesten una serie de manifestaciones culturales que hacen de la ciudad un atractivo turístico. El reconocimiento de los grupos étnicos ha llevado a:

- La creación del Museo Religioso, Étnico y Cultural que en febrero-abril de 2013 presentó la exposición temporal “Lengua, música y ritualidad. Los Cabildos Indígenas Nasa y Misak en Santiago de Cali”;
- Del Museo Etnográfico Lili que configura temas asociados a lo etnográfico y arqueológico de algunos grupos humanos en la Región Pacífico.
- A la institucionalización del Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez como una celebración anual.
- De la exposición y ventas todos los días de artesanías colombianas en el Parque Loma de la Cruz.
- De los aeróbicos con danzas indígenas de Colombia y Suramérica los Jueves y los talleres de danza colombiana y latinoamericana los sábados.

Además, Cali es reconocida desde el 2002 como la capital mundial de la salsa, manifestación cultural que tiene su mayor representación durante la Feria de Cali que se celebra desde 1957 que por su importancia es situada como una celebración de ámbito nacional. La Feria da espacio a importantes orquestas de este género musical que se presentan en el Salsódromo creado para la feria de 2008 para reforzar la identidad salsera de la ciudad. Otros eventos son el Súper concierto, el encuentro de Salsómanos, Melómanos y Coleccionistas, el Reinado Panamericano de la Caña de Azúcar y la Chiquifería.

También se llevan a cabo otros eventos como la tradicional fiesta de origen alemán donde la cerveza y la música son protagonistas, conocida como Oktoberfest; el evento anual de la moda Cali Exposhow; el tradicional Festival de Teatro de Títeres Ruquita Velasco, organizado por el Instituto de Bellas Artes.

Así mismo, Cali cuenta con excelentes atractivos turísticos como el Acuaparque de la Caña, el Zoológico de Cali, el Río Pance, Jardín Botánico, Museo Orquideograma, la Catedral de San Pedro, el Barrio y Capilla de San Antonio, la estatua y mirador de Sebastián de Belalcázar, la Iglesia la Ermita, variedad de monumentos (Cristo Rey, Las Tres Cruces), museos y parques, así como importantes ofertas de gastronomía que incluye platos, bebidas o alimentos típicos del pacífico como el chontaduro, el sancocho de pescado, el jugo de borojó y espacios para la diversión diurna y nocturna que la convierten en una ciudad con grandes posibilidades para el turismo y la recreación.

Cuenta con 54 unidades recreativas en diversos sitios de la ciudad representadas unidades para la recreación popular, polideportivos, acuaparque, ecoparque, centro recreacionales y centros deportivos y vacacionales (Escobar, 2013).

En cuanto a los indicadores de recreación y cultura la ciudad ha experimentado un aumento del 2007 al 2013 en las salas de cine de 44 a 72, de los teatros de 18 a

22, de los grupos de teatro de 22 a 37, de los museos de 9 a 11, de las bibliotecas de 100 a 124 y de las salas de convenciones y auditorios de 201 a 271 (Escobar, 2013).

La ciudad cuenta con todo lo necesario para desarrollar el turismo de reuniones, religioso, cultura y naturaleza que ha mostrado cobrar auge en los últimos años y permiten a la ciudad generar productos turísticos competitivos diferenciadores en la oferta nacional acorde con las nuevas preferencias y tendencias mundiales en turismo.

El aumento en la capacidad hotelera parece corroborar las tendencias turísticas de la ciudad pues pasó de 106 a 116, con un aumento de 246 habitaciones al pasar de 4.196 a 4.445 del 2012 al 2013 (Escobar, 2013)

Por otra parte, el apoyo al sector turístico en la ciudad por parte de la Alcaldía Municipal ha llevado a su inclusión en el Plan de Desarrollo Municipal a través del Plan Decenal de Turismo 2010 – 2020 que busca:

- El desarrollo de productos turísticos de la región como la salsa, el turismo rural (Ruta Montaña, Ruta Fluvial, Vuelta a Occidente), turismo cultural (gastronomía, patrimonio, festivales).
- El fortalecimiento de la oferta académica y capacitación en turismo.
- La promoción turística a nivel nacional e internacional.

Para noviembre de 2010, la Alcaldía contaba con 52 prestadores de servicios para el producto Ruta Montaña y 12 en proceso, 10 para la Ruta Fluvial y 4 en procesos y 65 para la Vuelta a Occidente y 23 en proceso. Contaba con 731 visitantes nacionales, 137 extranjeros y 364 ocales al Centro Cultural y 482 nacionales, 137 extranjeros y 58 locales en los Recorridos centro Histórico (Oficina de Turismo, 2010)

A continuación, en la tabla 11, se muestra las variables más relevantes que se identificaron para éste entorno.

Tabla 11. Variables entorno social y cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	o	OM
Santiago de Cali, cuarta parte de la población no nació en esta ciudad y más de la mitad no tienen raíces en ella.	O				X
Epicentro de un número importante de eventos artísticos y culturales.	O				X
La ciudad de Cali presentó un índice de pobreza en el año 2012 del 23.1% y para el 2013 del 21.9%, lo que corresponde a una variación del 1,2%.	A	X			
Constante conflicto armado que influyen a los jóvenes de la ciudad a unirse a estos grupos.	A	X			
Pese a que en el 2015 Cali tuvo una reducción del 12 por ciento en crímenes, comparado con el 2014, la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes cerró en 56.	A	X			
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: autores

3.4. ENTORNO LEGAL

El marco legislativo para el sector hotelero de Colombia está a cargo de la Unidad Sectorial de Normalización para el sector hotelero denominada COTELCO (Asociación Hotelera y Turística de Colombia), quien fundamenta sus principios de regulación en la Constitución Política de Colombia de 1991 para dictaminar las leyes y decretos que rigen el funcionamiento de establecimientos cuyo objeto social es el hospedaje temporal.

Constitución Política de Colombia de 1991. En relación al sector hotelero se evidencia que hacen parte del marco legal principalmente los artículos 2, 58, 60, 88 y 277.

Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que

los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

Artículo 58. Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores.

El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Artículo 60. El Estado promoverá, de acuerdo con la ley, el acceso a la propiedad.

Artículo 88. La ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad pública, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza que se definen en ella.

Artículo 277. El Procurador General de la Nación, por sí o por medio de sus delegados y agentes, tendrá las siguientes funciones:

1. Vigilar el cumplimiento de la Constitución, las leyes, las decisiones judiciales y los actos administrativos.
3. Defender los intereses de la sociedad.

Congreso de la República. Ley 300 de 1996. "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones".

Artículo 71. De las infracciones. Los prestadores de servicios turísticos podrán ser objeto de sanción cuando incurran en cualquiera de las siguientes conductas:

- d) Incumplir los servicios ofrecidos a los turistas;
- f) Infringir las normas que regulan la actividad turística, y

g) Operar sin el previo registro de que trata el artículo 61 de la presente ley. Declarado Exequible mediante Sentencia de la Corte Constitucional C-263 de fecha 06 de abril de 2011, únicamente frente a los cargos examinados en esta providencia.

Artículo 76. Definición. Entiéndase por prestador de servicios turísticos a toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere esta ley y que se encuentre inscrito en el registro nacional de turismo.

Artículo 77. Obligaciones de los prestadores de servicios turísticos. Los prestadores de servicios turísticos deberán cumplir las siguientes obligaciones:

1. Inscribirse en el registro nacional de turismo.
4. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.

Artículo 78. De los establecimientos hoteleros o de hospedaje. Se entiende por establecimiento hotelero **o de hospedaje**, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante **contrato de hospedaje**.

Artículo 79. Del contrato de hospedaje. El contrato de hospedaje es un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, **que una empresa dedicada a esta actividad** celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un plazo inferior a 30 días.

Artículo 80. Del registro de precios y tarifas. El Ministerio de Desarrollo Económico procederá al registro de los precios y tarifas de alojamiento y servicios hoteleros accesorios de manera automática, únicamente para certificar la fecha de su vigencia pero **no podrá, sino por motivos y condiciones establecidas en la ley, intervenir, controlar o fijar los precios y tarifas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje**.

Artículo 82. De la clasificación de los establecimientos. **Los establecimientos hoteleros y similares podrán ser clasificados por categorías** por parte de la asociación gremial

correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas.

Congreso de Colombia. Ley 1101 de 2006. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

Artículo 12. El artículo 62 de la ley 300 de 1996, quedará así:

Prestadores de servicios turísticos que se deben registrar. Son prestadores de servicios turísticos los siguientes:

1. Los hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.
12. Los demás que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo determine.

Congreso de Colombia. Ley 1558 del 10 de julio de 2012. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

Artículo 14. Modifíquese el artículo 33 de la Ley 300 de 1996 quedará así:

"Artículo 33. Promoción del turismo de interés social. Con el propósito de ser más incluyente y de garantizar el derecho a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política, el Estado promoverá el desarrollo del turismo de interés social. Para este efecto, el Viceministerio de Turismo, con el apoyo y en coordinación con las dependencias y entidades competentes, promoverá la constitución y operación de empresas del sector social, que tengan por objeto la prestación de servicios turísticos accesibles a la población menos favorecida. Así mismo, promoverá la conjunción de esfuerzos para mejorar la atención y desarrollo de aquellos lugares en que pueda ser susceptible elevar su nivel económico de vida, mediante la industria turística, para tal efecto el plan sectorial de turismo deberá contener directrices y programas de apoyo al turismo de interés social.

Ministerio del Interior y Justicia. Decreto 2590 de 2009. Por el cual se reglamentan las Leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006.

Artículo 1°. De los prestadores de **servicios de vivienda turística**. Cualquier persona natural o jurídica que entregue la tenencia de un bien inmueble para uso y goce a una o más personas a título oneroso por lapsos inferiores a treinta (30) días calendario, en forma habitual, se considera prestador de servicios turísticos.

Parágrafo primero. Inscripción ante el Registro Nacional de Turismo: De conformidad con el artículo 62 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, las viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanentes, en su condición de inmuebles destinados a la prestación de servicios turísticos, deben estar inscritos ante el Registro Nacional de Turismo.

La obtención del registro constituye requisito previo y obligatorio para que el inmueble pueda ser utilizado como vivienda turística.

Artículo 7°. De las infracciones. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo impondrán sanciones, de oficio o a petición de parte, conforme lo establecido en la Ley 300 de 1996 y sus decretos reglamentarios, a los prestadores de servicios de vivienda turística, cuando incurran en las infracciones establecidas en dichas normas o las que las modifiquen o complementen.

Una vez en firme las sanciones impuestas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a los prestadores de servicios descritos en el artículo 1° del presente Decreto, se correrá traslado del acto administrativo correspondiente a las Alcaldías distritales y municipales y a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para lo de su competencia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Resolución 0657 de 2005. “Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia”.

Artículo 1°. Para efectos de la presente resolución aplican las siguientes definiciones:

(...)

Hotel: 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. Dispone 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.

Artículo 2º. A partir de la vigencia de la presente Resolución, solamente podrán ser categorizados por estrellas los establecimientos hoteleros o de hospedaje que presten sus servicios en Colombia, en los términos del artículo 78 de la Ley 300 de 1996.

A continuación, en la tabla 12, se muestra las variables más relevantes que se identificaron para éste entorno.

Tabla 12. Variables entorno legal

VARIABLE	A/O	AM	am	o	OM
Estructura legal desarrollada para el sector Hotelero.	O			X	
Estabilidad jurídica para el sector Hotelero.	O			X	
Impulso a nivel estatal para los participantes del Sector en lo referente a Hospedaje social y Vivienda turística.	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: autores

3.5. ENTORNO ECONÓMICO

El abordaje de este entorno se realiza partiendo desde los principales indicadores económicos para la economía colombiana y posteriormente se analizan indicadores para la región del Valle del Cauca que afectan directamente el sector hotelero de Santiago de Cali.

3.5.1. Perspectivas de la economía colombiana

Según el informe “Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016” de la ANDI Colombia puso en el 2.015 a prueba la solidez de su economía a pesar de afrontar los bajos precios del petróleo y su impacto sobre las importaciones su PIB continúa creciendo, resalta el hecho de haber pasado de US\$100.000 millones en el 2.000 a casi US\$300.000 en 2.015 y pasar de inversiones de US\$2.436 millones en el 2.000 a esperar aproximadamente US\$12.000 millones a pesar de las reducciones del 30% en el petróleo y la minería en 2.014, con lo anterior sustenta su opinión de considerar que Colombia está en un buen momento consolidando su posición en lo internacional y de cara a lograr un mayor desarrollo económico y social. (Andi, 2016)

En este contexto de desaceleración, las cifras colombianas son exitosas. A pesar de la fuerte reducción del precio del petróleo y su impacto sobre las exportaciones y las cuentas fiscales del país, el crecimiento de Colombia será muy superior al promedio de América Latina; de acuerdo con la CEPAL, salvo Panamá (5.9%) estaremos por encima de Perú (2.8%), México (2.5%), Chile (2.0%), Argentina (2.0%), Uruguay (1.5%), Ecuador (0.4%), Brasil (-3.5%) y Venezuela (-7.1%), estos dos últimos con disminuciones en su PIB (Andi, 2016, p. 8).

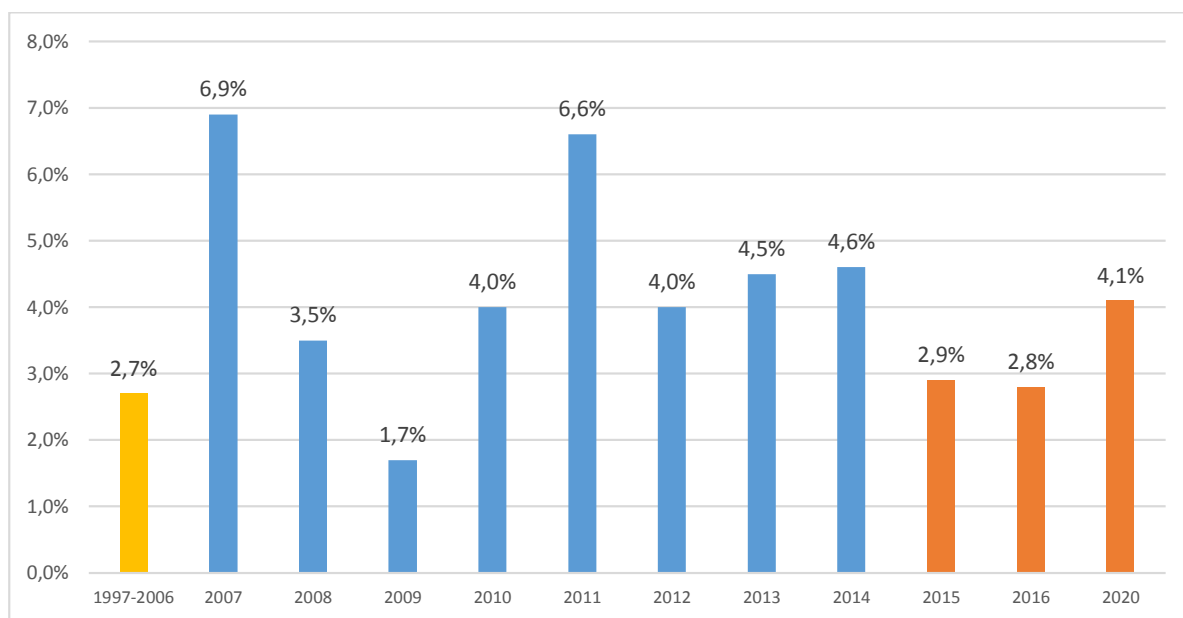
3.5.2. Crecimiento del Producto Interno Bruto

Entre las variables que interviene a favor del crecimiento económico en 2.015 para Colombia se puede resaltar la inversión que se realiza en infraestructura, la dinámica positiva de consumo de las familias y la apreciación del dólar con respecto al peso colombiano, sin embargo también se debe resaltar aquellas que juegan en contra como la disminución de los precios de las materias primas sobretodo del petróleo impactando directamente las finanzas públicas y profundiza el déficit en la balanza de pagos.

Los sectores que lideraron el crecimiento económico fueron las obras públicas, el café, comercio y servicios financieros, por otro lado el carbón y el sector industrial presentaron crecimientos negativos.

En el gráfico 2 se presenta el crecimiento del PIB en promedio de 1997 a 2006, real de 2007 a 2014 y proyección de 2015 a 2020.

Gráfico 2. Porcentaje de Crecimiento del PIB real Colombia

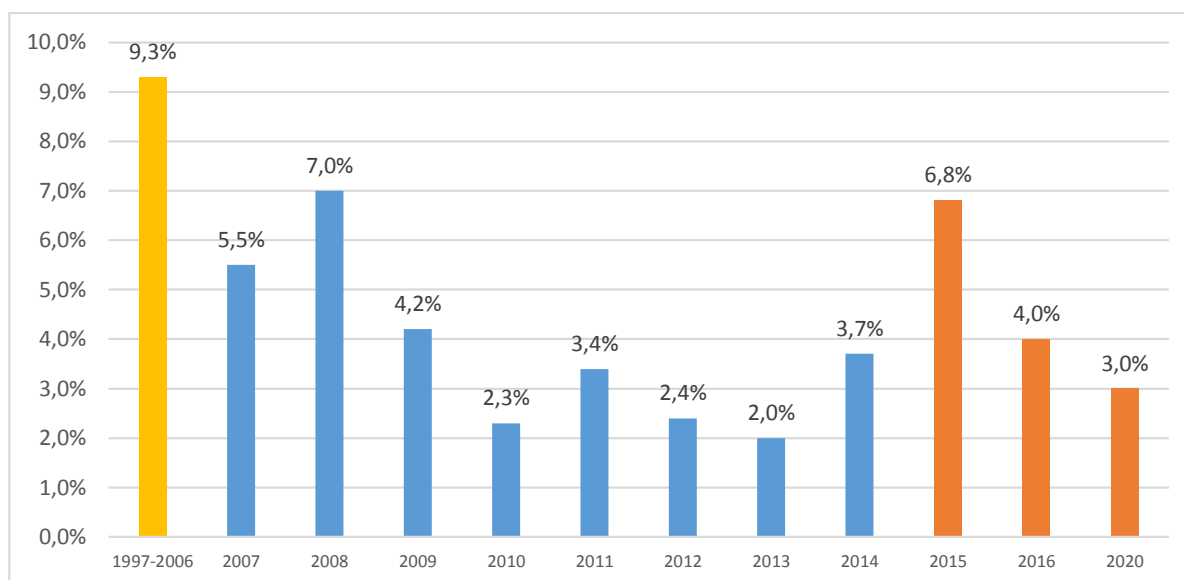


Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2015

3.5.3. Inflación

Para la Junta Directiva del Banco de la República la inflación se presentó como un reto para la política económica, desde el 2.009 la tasa se comportó de acuerdo a las metas planteadas, sin embargo, para 2.015 esta tendencia se rompe llegando al 6,8%, especialmente se puede resaltar el grupo de alimentos como el que recibe la mayor tasa de crecimiento dada la menor oferta de la los mismos. (Gráfico 3)

Gráfico 3. Porcentaje de inflación Colombia

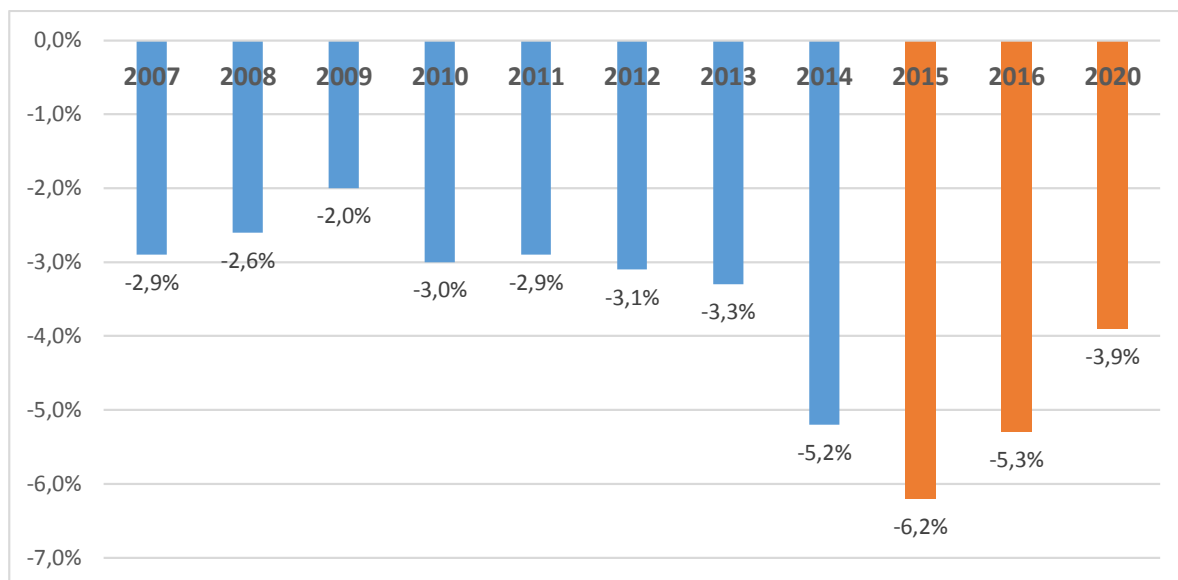


Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2015

3.5.4. Balanza comercial

Para Colombia tanto 2.014 como 2.015 se registra una fuerte caída con respecto a los años anteriores especialmente en las exportaciones presenta caídas por tres años consecutivos, podemos ver claramente que tanto Colombia como sus mayores socios comerciales presentan desaceleración en sus respectivas economías, la caída en el precio de las materias primas afecta la balanza de manera importante debido al gran peso que tienen en la canasta de exportación de Colombia, el petróleo y los demás bienes mineros se constituyen en los principales productos de exportación para sus socios comerciales, sin embargo la fuerte devaluación del peso debería incentivar las exportaciones de Colombia. (Gráfico 4)

Gráfico 4. Balanza comercial Colombia % PBI



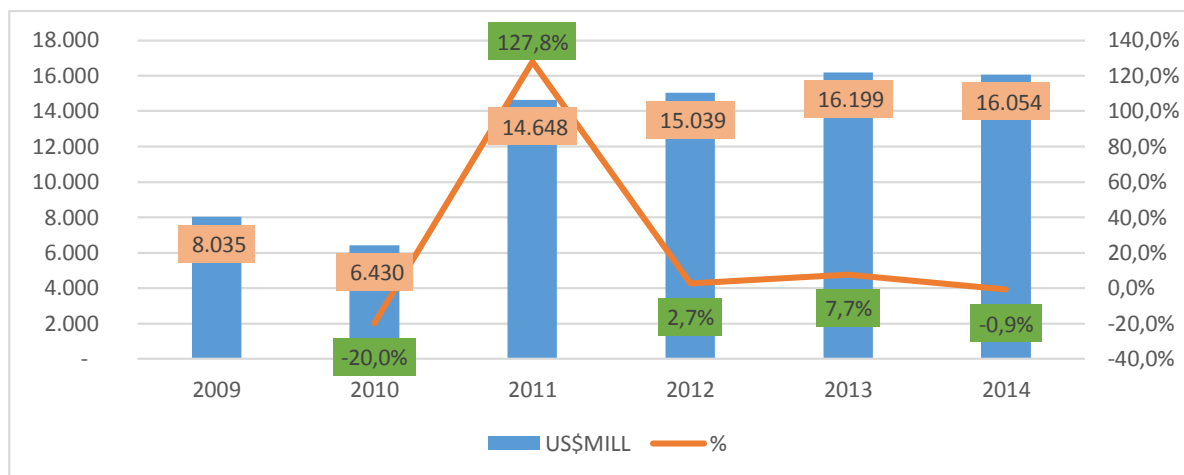
Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2015

3.5.5. Inversión Extranjera Directa

A pesar de la dinámica de desconfianza mundial, el decrecimiento de las exportaciones, la incertidumbre tributaria y el menor crecimiento económico, Colombia presenta un nivel de crecimiento de la Inversión Extranjera Directa, llegando a niveles del 30% del PIB, niveles realmente altos en comparación con los niveles latinoamericanos, es claro que estas inversiones tienen perspectivas de crecimiento económico para Colombia.

El Gráfico 5 presenta las entradas de IED en Colombia durante el periodo 2009 a 2014 mostrando una disminución en un -0,9% del 2013 al 2014.

Gráfico 5. Inversión Extranjera Directa en Colombia

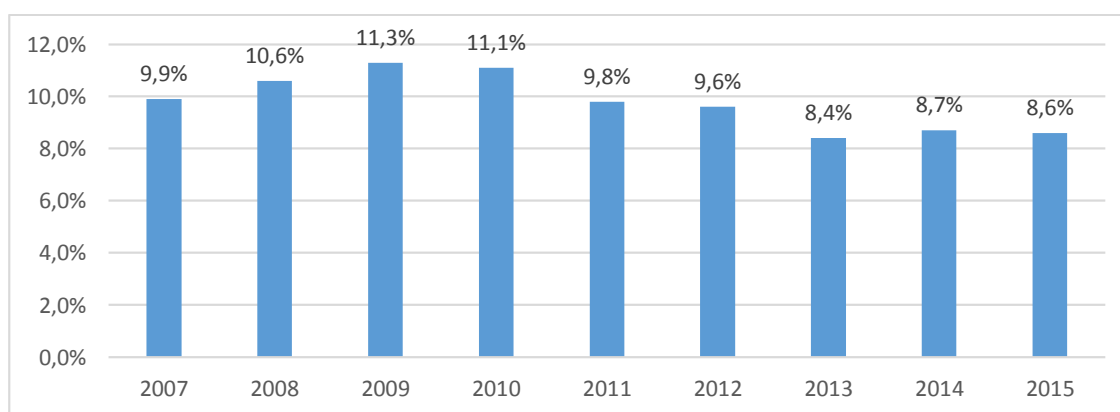


Fuente: Naciones Unidas, 2015

3.5.6. Mercado laboral

Colombia mantiene indicadores de desempleo superiores a los de la región, sin embargo a pesar de la desaceleración del crecimiento económico ha podido mantener el desempleo en un dígito presentando para el 2015 una cifra de 8,6% y

Gráfico 6. Porcentaje desempleo en Colombia



Fuente: Cálculos de los autores de acuerdo con datos del Banco de la República, Estadística - Mercado Laboral

3.5.7. Tasa de cambio

Es evidente la devaluación pronunciada que se presenta en el año 2015 llegando a niveles del 31.64% para todo el año, como factores externos que explican este fenómeno encontramos la caída de los precios del petróleo, el menor desempeño de la economía norteamericana y el aumento de sus tasas de interés, en cuanto a lo interno la variable relevante es la caída de las exportaciones.

Gráfico 7. Tasa de cambio



Fuente: Cálculos de los autores de acuerdo con datos del Banco de la República, Estadística – Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)

3.5.8. Perspectiva de la economía del Valle del Cauca

Según el informe económico publicado por la Cámara de Comercio de Cali “La actividad productiva del Valle del Cauca presentó un desempeño positivo en 2015 frente al contexto nacional. La actividad pecuaria, la industria manufacturera, el comercio, la construcción y el turismo, fueron los sectores que jalaron la economía local. Las perspectivas para la economía del Valle del Cauca en 2016 también son positivas: la devaluación del peso estimulará las exportaciones agrícolas e industriales, el turismo y las remesas.” (2016, p. 1) de igual forma señala que las inversiones que realizará el gobierno nacional en el Valle del Cauca durante el 2016 ascenderán a los 2.63 billones de pesos que a pesar de representar una

reducción del 4,3% con respecto al 2.015 esta es superior a la que se realizará en Bogotá y Antioquia. (Cámara de Comercio de Cali, 2016)

Resaltan de especial forma los proyectos que se realizarán:

- Centros comerciales: Parque Oeste, Marcas Mall, Guayacán y Sagrada Familia.
- Zonamérica: Parque de tecnología y servicios.
- Infraestructura: Construcción de la doble calzada Buga-Buenaventura y la nueva carretera Mulaló-Loboguerrero y la ampliación y remodelación del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón.
- Renovación urbana: El plan renovación del Centro de Cali “Ciudad Paraíso”, la Sede Regional Fiscalía General de la Nación y Ciudadela de la Justicia, la nueva Terminal Intermedia del MIO y la Terminal de Cabecera Calima Norte del MIO.
- La devaluación del peso proporcionará mayor liquidez a las familias que reciben remesas lo cual se espera que impulse el consumo y por otro lado le dará mayor competitividad a los sectores agrícola del departamento, además hace que el viajar al extranjero sea más costoso y esto impulse el turismo interno por lo cual el turismo puede ser un sector interesante para la economía del valle del cauca.

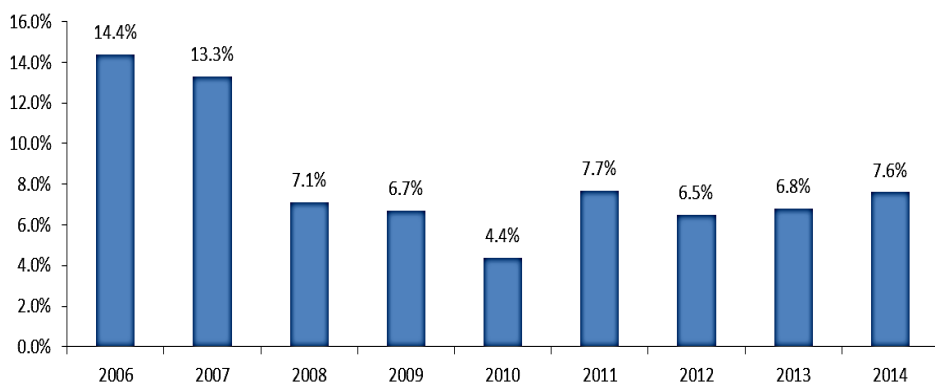
Si bien las perspectivas son positivas cabe anotar que existen riesgos para la economía del departamento como lo son:

- La crisis económica en Venezuela y Ecuador que representan un porcentaje importante de las exportaciones del Valle del Cauca.
- La inflación ya que su aumento ocasiona el incremento de la tasas de interés para créditos y esto a su vez desincentiva el consumo familiar.

3.5.9. Crecimiento del Producto Interno Bruto

En la economía del departamento, se observa una clara disminución a partir del 2007. (Gráfico 8)

Gráfico 8. Crecimiento del PIB Valle del cauca

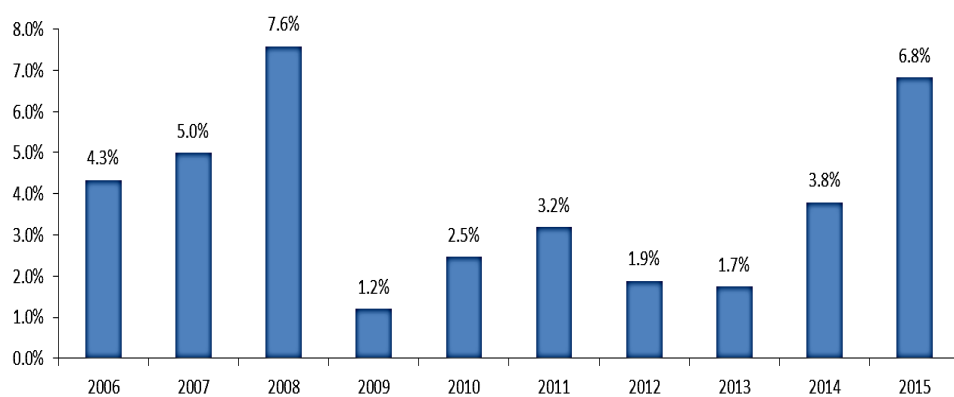


Fuente: DANE. Información Estratégica. Cuentas Departamentales

3.5.10. Variación del IPC

En el Valle del Cauca se presentó una variación del Índice de Precios al Consumidor de 6,8% para el 2015, cuando la del 2014 se situó en casi la mitad con un 3,8%. (Gráfico 9)

Gráfico 9. Variación del IPC Valle del Cauca

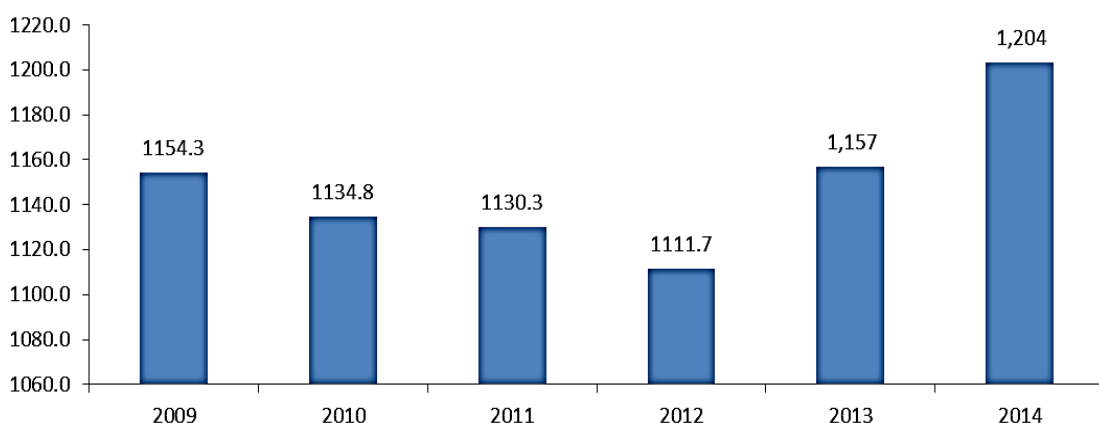


Fuente: DANE. Información Estratégica. Cuentas Departamentales

3.5.11. Remesas

En el gráfico 10 se puede observar que las remesas en el Valle del Cauca presentaron un aumento a partir del 2012, presentándose para el 2014 en us\$1.204 millones.

Gráfico 10. Volumen de remesas Valle del cauca, US\$ millones

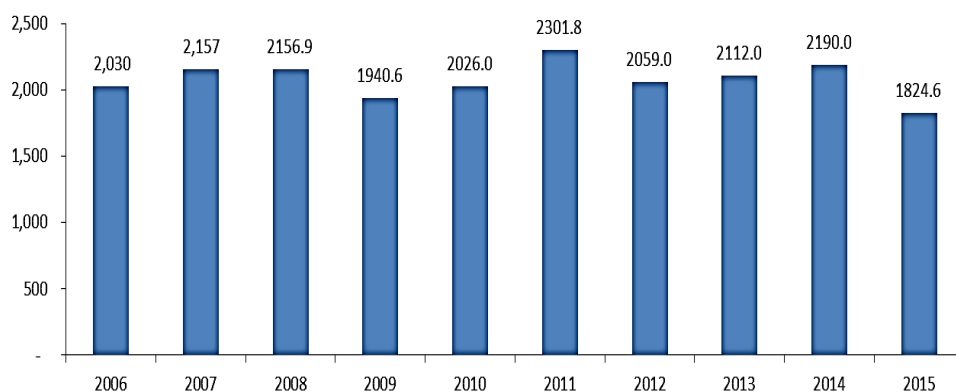


Fuente: Banco de la república, remesas.

3.5.12. Exportaciones

Las exportaciones totales del Departamento disminuyen en un 16.6% durante el 2015 frente al año inmediatamente anterior, sin embargo si bien Venezuela y Ecuador presentan caídas importantes EE.UU registra un incremento en sus exportaciones llegando a un 13% de participación, lo productos que registraron mayor incremento fueron vidrio, caucho y materiales eléctricos, se espera que la devaluación impulse las exportaciones por la competitividad cambiaria

Gráfico 11. Volumen de exportaciones Valle del Cauca, US\$ millones

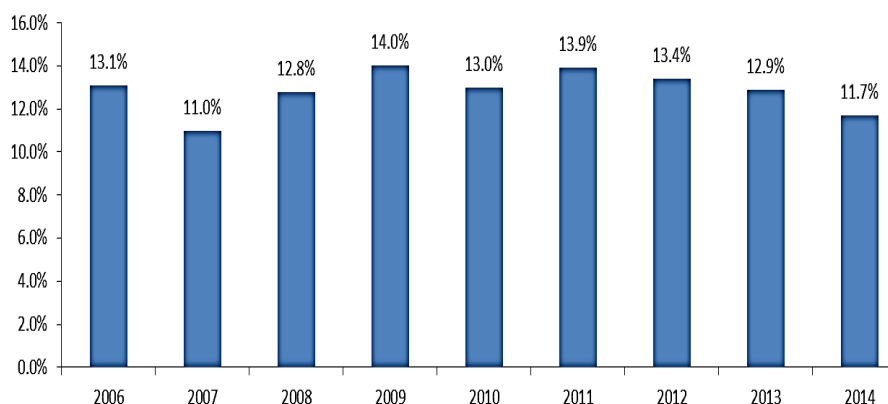


Fuente: DANE. Información Estratégica. Cuentas Departamentales

3.5.13. Mercado laboral

En el Valle del Cauca se presenta una disminución del desempleo desde el 2011, situándose en 11,7% en el 2014. (Gráfico 12)

Gráfico 12. % Desempleo en el Valle del cauca



Fuente: DANE. Información Estratégica. Cuentas Departamentales

Al respecto del empleo el periódico el país señala en un artículo publicado el 29 de enero de 2,106: “El informe que entregó el Dane señala que en el último trimestre del 2015 el sector del comercio, la hotelería y la gastronomía fue el principal protagonista en la generación de puestos de trabajo. Según el director del Dane,

Mauricio Perfetti, ese grupo económico generó 377.000 empleos, mil más que en igual lapso del año 2014. El segundo lugar en ocupación lo ocupó el sector conocido como servicios comunales, sociales y personales, que generó 289.000 puestos de trabajo en el periodo analizado. La cifra es mayor en 20.000 frente al mismo trimestre del 2014. El tercer motor que movió el empleo en la ciudad en el último trimestre del 2015 fue la industria manufacturera, que de acuerdo con la entidad oficial, generó 200.000 empleos. La cifra, sin embargo, fue inferior a la que se reportó en el mismo periodo del 2014, cuando la industria participó con 227.000 puestos de trabajo. El cuarto puesto fue para las actividades inmobiliarias y de alquiler de bienes que generó 137.000 puestos de trabajo en el trimestre octubre – diciembre del año pasado, 10.000 más que en igual lapso del 2014”. (El País, 2016)

A continuación, en la tabla 13, se muestra las variables más relevantes que se identificaron para éste entorno.

Tabla 13. Variables entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Crecimiento del producto interno bruto: Desaceleración del crecimiento económico nacional y regional.	A		X		
Inflación: Aumento del índice de inflación por superior a la meta establecida por el banco de la república.	A	X			
Balanza comercial: Desaceleración del consumo internacional y caída de los precios de las materias primas.	A	X			
Inversión extranjera directa: Inversión extranjera en los sectores de producción de materias primas.	O				X
Tasa de cambio: Devaluación creciente del peso con respecto al dólar.	O				X
Desempleo: Aumento de las tasa de ocupación.	O				X
Remesas: Aumento del volumen de las remesas y la apreciación del valor de dichas remesas. (Mayor capacidad de compra.)	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: Autores

3.6. ENTORNO TECNOLÓGICO

El Foro Económico Mundial e INSEAD calcula el Índice Networked Readiness y realiza una clasificación de 144 economías determinadas por su capacidad para aprovechar las oportunidades de la era digital. “Esta capacidad está determinada por la calidad de los entornos regulatorios de empresa e innovación, el grado de preparación, el uso real de las TIC, así como los impactos sociales y económicos de las TIC. La evaluación se basa en una amplia gama de indicadores de acceso a Internet, alfabetización de adultos, suscripciones de telefonía móvil y la disponibilidad de capital de riesgo. Además, los indicadores, tales como solicitudes de patentes y servicios de gobierno electrónico contribuyen a medir el impacto social y económico de la digitalización”. (Abella, Montero, Betancourt, González, Medina, Leal, Portilla y López, 2015)

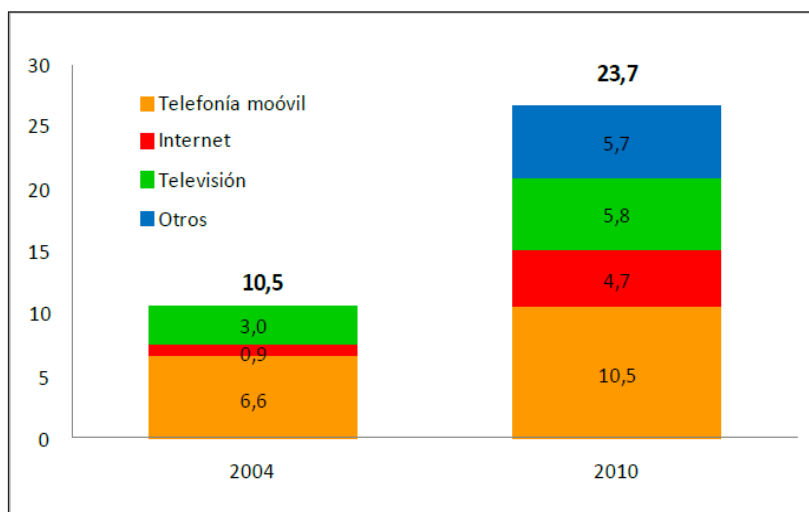
Los países que ocupan los diez primeros puestos en el índice en el año 2015 son los nórdicos y algunos asiáticos (Singapur; Taiwán (China); Corea del Sur; y Hong Kong), la razón se debe a que cuentan con puntos fuertes, tales como su enfoque de negocios, poblaciones altamente cualificadas y las inversiones en infraestructura, asimismo Finlandia, país que se destaca por contar con uno mejores sistemas educativos del mundo, es también conocido como un centro de innovación digital, pues mundialmente tiene el mayor número las solicitudes de patentes per cápita en el dominio de las TIC, y no es para menos, pues el 90% de sus hogares tienen acceso a Internet, sobrepasando al Reino Unido con el 85% y a Estados Unidos con un 70%.

Continente como Latinoamérica y África subsahariana, aunque han realizado esfuerzos para mejorar las condiciones de infraestructura, la expansión de la cobertura y de un empujón en el gobierno electrónico, se evidencia gran atraso en comparación con los países mencionados anteriormente. Sin embargo es importante mencionar que Colombia, Uruguay y Panamá actualmente lideran la

administración electrónica y la conectividad, por ejemplo en nuestro país, las conexiones a internet ha pasado 6,2 millones en un poco más de dos años, aunque se han producido cambios significativos, no se puede desconocer que el presupuesto para construir la infraestructura es limitados y muchos los que todavía no cuentan con acceso a internet, aunque resulta importante mencionar que el 80% de la población cuenta con acceso a internet. También las pequeñas y medianas empresas Uruguayas que cuentan con alta tecnología obtuvieron ingresos de \$ 50 millones en el año 2000 a \$ 225 millones en el 2010.

Resulta interesante mencionar el aumentado en los últimos años en referencia al gasto mensual en comunicaciones, donde consumidores destinaban en el 2004 el 10.5% y en el 2010 pasó al 26.8% del salario mínimo vigente en los respectivos años.

Gráfico 13. Gasto en Comunicaciones proporción del Salario Mínimo Vigente. 2004-2010



Fuente: Abella, et al, 2014, p. 52

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, se realiza a continuación un paralelo de los servicios tecnológicos y/o medios de comunicación más utilizados en el país.

Tabla 14. Comunicaciones y tecnología en Colombia

Telefonía móvil	Internet	Televisión
En nuestro país la telefonía móvil desplazó a la telefonía fija, con la masificación de dispositivos móviles inteligentes.	En lo que respecta al acceso a banda ancha móvil, en el año 2011 Colombia ocupó la posición 36 entre 42 países.	A diferencia de Internet y de la Telefonía Móvil, en materia de televisión, en 2008 la penetración del servicio de televisión en el país era de 23.6%, mientras Brasil 7.4%, Ecuador 8.2% y México 21.5%.

Fuente: Abella, 2015, p. 54-56

Cabe mencionar que son cuatro grandes tecnologías las responsables del cambio tan significativo que se ha evidenciado en el sistema de producción a nivel mundial, siendo estas: la biotecnología, la nanotecnología, los nuevos materiales y las tecnologías de la información y la comunicación.

“La denominada economía del conocimiento divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. Tres hechos convergentes caracterizan esta economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario”. (Abella, et al, 2015)

Con el surgimiento de la sociedad digital, también se observa un abanico de posibilidades que se establezcan intercambios entre redes de personas e instituciones, cuyo escenario es la localidad y el mundo, esta interacción con los medios y dispositivos electrónicos promueven el nacimiento de una cultura y forma de trabajo que se alejan de las tradicionales, que si bien ofrece como principal ventaja conocer y vincularse con el mundo contemporáneo, también tiene como desventaja que excluye a quien no cuente con las habilidades para el manejo de la tecnología, la información y el conocimiento.

“Las tecnologías de la información y la comunicación han contribuido a la construcción de un desarrollo social y económico basado en el conocimiento como el motor del crecimiento económico, es decir, la creación, distribución y utilización del conocimiento como el elemento generador de la riqueza de las naciones”. (Abella, 2015, p. 43)

Según la Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación del Valle del Cauca: “la constitución del proyecto de Bioregión, apoyado por diferentes instituciones regionales y nacionales es de especial relevancia porque pretende aprovechar las condiciones existentes para hacer de la biodiversidad y de la biotecnología un elemento transversal que dinamice el potencial de innovación y desarrollo de la región”.

A continuación, en la tabla 15, se muestra las variables más relevantes que se identificaron para éste entorno.

Tabla 15. Variables entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Incremento del desarrollo tecnológico en Colombia debido al apoyo del gobierno en programas de fortalecimiento que permiten la consolidación de las TIC's con estrategias como: plan vive digital, iniciativa de Promoción de la Industria de Contenidos Digitales, Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad comité 2020 para acelerar el crecimiento de las TIC's,	O				X
El Ministerio de las TIC's, la Gobernación del Valle, las alcaldías municipales, logran una mayor cobertura y acceso efectivo al mundo tecnológico y virtual.	O				X
Departamento del Valle del Cauca formuló en su plan de desarrollo el programa “Valle del Cauca vive digital” y busca desarrollar el ecosistema digital para promover el desarrollo económico y social de la región.	O				X
Falta de educación en herramientas digitales.	A	X			
Dificultad de los usuarios para acceder a internet.	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: Amenaza Menor; OM: Oportunidad Mayor; om: Oportunidad Menor					

Fuente: Autores

3.7. ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

Una vez se identifican las variables que hacen parte de cada entorno se procede a realizar un análisis integrado que reconoce en las principales variables la relación que tienen con el sector, justificación, tendencia y presencia del hospedaje colaborativo en la ciudad de Santiago de Cali. (Tabla 16).

Tabla 16. Análisis integrado del entorno

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE EL SECTOR
Ubicación, geografía y clima. Entorno geofísico.	El sector del hospedaje de Cali presenta una dependencia directa en lo referente a la ubicación de la ciudad, a su geografía circundante y el clima de la región siendo determinante para su profundización y crecimiento.	Ubicación: Cali se convierte año a año en un centro urbano donde convergen las diferentes rutas de desarrollo del suroccidente colombiano. Geografía y Clima: Se presenta diversidad de zonas geográficas, con presencia de diferentes topografías y medios ambientes, propicios para la generación de diversos ecosistemas y recursos naturales.	Al tener una Ubicación estratégica y una alta diversidad geográfica y climática, las oportunidades de atracción de empresas y personas interesadas en el turismo o los negocios es potencialmente elevada, por lo tanto la demanda de servicios de hospedaje será creciente año a año.
Infraestructura. Entorno Geofísico.	El sector del Hospedaje en Cali necesita vías de acceso tanto terrestres como aéreas para la llegada de sus clientes.	Infraestructura departamental: Se evidencia una gran inversión y desarrollo siendo fácil comunicarse con diferentes ciudades y destinos cercanos a la ciudad. Infraestructura local: Se evidencia un atraso y estancamiento en su actualización y desarrollo, presentando graves dificultades para desplazamientos a nivel interno.	Al tener una excelente diversidad de infraestructura de vías en la región el sector del hospedaje puede generar alianzas de tipo gremial para el cubrimiento de las necesidades integrales de alojamiento para sus clientes. Por otro lado las dificultades de movilidad local se convierten en un factor de decisión para los posibles clientes, dado que su ubicación al interior de la ciudad además de las intenciones del viaje afecta la decisión en la modalidad de alojamiento que se elija.
Población, Natalidad, esperanza de vida y migración. Entorno demográfico.	El crecimiento o decrecimiento de la población de la ciudad se convierten en un factor determinante para el sector del hospedaje, estas variables están relacionadas directamente con variables como el crecimiento económico, la inversión y el empleo.	La población de la ciudad presenta crecimiento positivo llegando a más de 2.400.00 habitantes, si bien se observa que la de la tasas de natalidad decrece de forma marginal y la esperanza de vida tampoco presenta grandes avances, la migración por los diferentes fenómenos económicos y sociales crece.	Para cubrir la demanda de hospedaje en la ciudad de Cali tanto el sector como los sectores relacionados necesitan la disponibilidad de mano de obra tanto calificada como no calificada y disponer de redes de servicios que se relacionan con el hospedaje como servicios públicos, de salud o gubernamentales, que potencializan al sector en su ambición de crecimiento.
Pobreza y violencia. Entorno social y cultural.	El poder en términos económicos de la población para cubrir sus necesidades básicas además de su capacidad de consumo e inversión, marcan en buena medida el desarrollo económico de la ciudad, además de tener una relación directa con la clase de convivencia que tienen los individuos de esa sociedad en lo referente al trato y respeto por el otro y su vida, estos factores se relacionan con el sector al determinar las cases y calidad de servicios que puede ofrecer.	Tanto la pobreza como la pobreza extrema presentan tendencias a la baja, llegando a indicadores que no se habían presentado en décadas en la ciudad, logrando llevar a personas a condiciones dignas de vida, por otro lado la violencia en la ciudad presenta tendencia decrecientes sin embargo los participantes en el conflicto interno siguen teniendo influencia y formas del financiamiento como el narcotráfico, la minería ilegal, la extorsión y demás involucrando a la población joven en estos círculos de violencia.	Para el sector hotelero de la ciudad la llegada de visitantes ya sea de turismo o de negocios, necesita de un habitante de ciudad próspero y seguro, es decir encontrar en la ciudad el poder satisfacer las necesidades propias del ambiente en el cual convive el visitante además de poder desarrollar sus actividades en la ciudad con total confianza combinado diferentes actividades en sus viajes tanto de ocio con de otra índole.

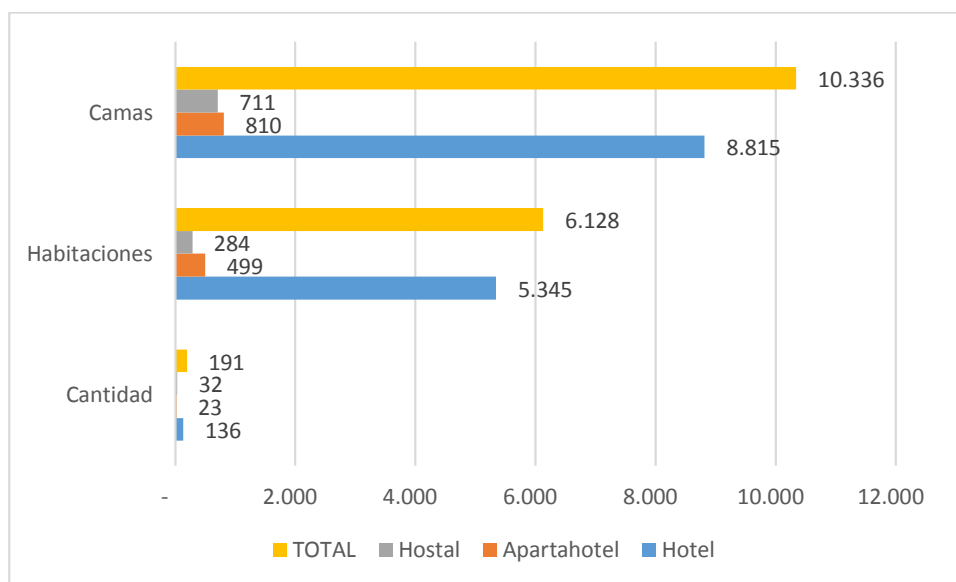
VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE EL SECTOR
Cultura. Entorno social y cultural.	Las diferentes manifestaciones de la cultura propia de las personas de la región así como su idiosincrasia marcan el interés del mundo por la ciudad haciéndola atractiva o no tanto para la creación o desarrollo económico como para el conocimiento e involucración con la misma por parte de locales o extranjeros.	La diversidad de muestras culturales, festivales de cine, literatura, folclóricos, muestras de artes plásticas, música, gastronomía, centros artesanales, escuelas y grupos de teatro, música, pintura, baile, además de diferentes sitios de interés en la ciudad o en la zona rural tanto de interés ecológico como económico o religioso.	Para el sector hotelero de la ciudad de Cali su ambiente cultural se convierte en un impulsor de su crecimiento, en los últimos años la ciudad es epicentro y protagonista de la amalgama cultural y social del suroccidente colombiano, alojando eventos de talla local, nacional e internacional además de atractivos turísticos únicos en el suroccidente de Colombia.
Estructura y estabilidad jurídica y apoyo estatal al sector. Entorno jurídico.	COTELCO por medio de su unidad de regulación es la encargada de establecer los principios de regulación para el hospedaje temporal, la Ley 300 del 96 (y sus posteriores modificaciones y adiciones) es la ley general de turismo, ella establece en primera medida el registro único de turismo nacional, define que se entiende por establecimiento hotelero o de hospedaje, establece los contratos de hospedaje, el registro de precios y tarifas además de su clasificación.	La ley 1101 de 2006 amplía la obligatoriedad de registro a todo tipo de hospedaje que no sea por horas, en 2009 el decreto 2590 reglamenta los servicios de vivienda turística y quienes se consideran prestadores de servicios turísticos, además en el 2012 con la ley 1558 incorporan el concepto "turismo de interés social" con el fin de favorecer el acceso a los servicios turísticos a la población menos favorecida.	En conjunto estas modificaciones abren el espectro de oferentes de servicios de hospedaje, ampliando sus modalidades y posibilidades, además al incorporar los conceptos de "vivienda turística" y de "turismo de interés social" abre la puerta a modalidades de bajo costo y facilita el registro de todo tipo de hospedaje ya sea con servicios adicionales o no.
Producto interno bruto, balanza comercial y tasas de cambio Entorno económico.	La actividad económica de la región presenta dinámicas importantes tanto el sector industrial como el de servicios, si bien la devaluación impone dificultades a los importadores, facilita la exportación al poder competir con precios en los mercados internacionales y a su vez motiva la recepción de remesas, fenómeno presente en la economía del Valle del Cauca y de Santiago de Cali y a su vez motivando la dinámica del sector hotelero.	El sector de servicios jalona el crecimiento económico de la región y de Santiago de Cali, el peso sigue su proceso de depreciación frente al dólar y por ende motiva tanto el flujo de remesas como la inversión extranjera, dinamizando el consumo en la ciudad y la región. Los precios competitivos por ende vuelven competitivo al sector de servicios a la luz del interés de consumidores internacionales.	La dinámica económica descrita trae para el sector hotelero de la ciudad un mayor interés de consumidores del extranjero, tanto de turismo como de negocios, además se dinamiza la necesidad de hospedajes de diferentes categorías, precios y servicios complementarios, con una alta posibilidad de integración de diferentes servicios alrededor del hospedaje.
Desarrollo tecnológico, cobertura. Entorno tecnológico.	La masificación de la telefonía celular, el avance respecto al acceso a la banda ancha de internet, la nuevas tecnologías de la información y la comunicación además de la "economía de conocimiento" trae el crecimiento de una economía basada en servicios de alto valor agregado, con un amplio espectro de posibilidades de interacciones e intercambios tanto a nivel local como mundial, alejando las formas clásicas de interacción comercial, dando paso a un cultura de consumo de servicios diferentes basado en redes de personas e instituciones mediante dispositivos electrónicos.	Se cuenta con un decidido apoyo gubernamental a la penetración y masificación de las tecnologías de la información y la comunicación, en la ciudad de Cali se evidencia un avance significativo, sin embargo todavía se presenta una brecha que no nos permite decir que la ciudad se encuentra en un estado avanzado de penetración.	El avance de las tecnologías de la información y la comunicación en otros países y en ciertas zonas de nuestro país facilita a los consumidores de alojamientos poseer la información suficiente para acceder a diferentes alternativas de consumo de estos servicios utilizando plataformas tecnológicas que facilitan el contacto persona a persona eliminando la cadena de intermediación y logrando acceder a precios muy favorables ampliando las posibilidades de acceso a servicios y productos conexos.

Fuente: autores

4. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DEL HOTELERO DE LA CIUDAD DE CALI

Santiago de Cali cuenta con 156 establecimientos de alojamiento según el informe de la alcaldía “Cali en Cifras 2016”, clasificados en Hotel (136), Apartahotel (23) y Hostal (32) con una disponibilidad de camas entre ellos de 10.336 en 6.128 habitaciones. (Gráfico 14)

Gráfico 14. Establecimiento de alojamiento en Santiago de Cali

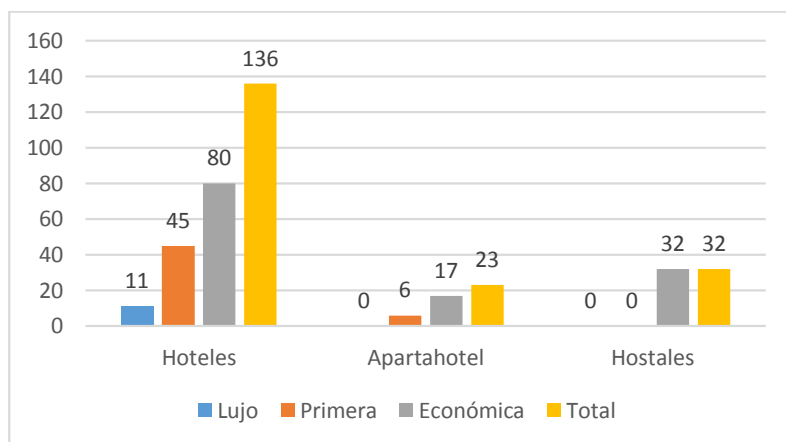


Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, Cali en Cifras 2016

Dentro de la categoría de “hotel” se encuentran hoteles pertenecientes a una misma marca que tiene presencia en diferentes ciudades de Colombia y otros países lo que les permite lograr mayor participación y posicionamiento en el mercado. En Cali se encuentran alguna de las más reconocidas como la cadena hotelera Sheraton, Marriot, NH Hoteles, Hoteles MS, Cadena Dann, Hoteles Estelar, Hilton, Spiwak, entre otras.

El gráfico 15 presente el número de establecimientos según categoría lujo, primera o económica.

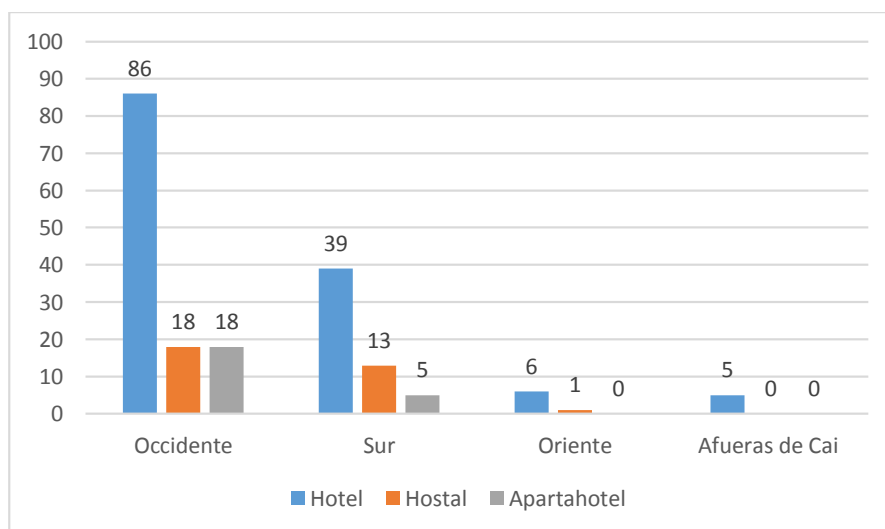
Gráfico 15. Categoría de Establecimientos de Hospedaje



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, Cali en Cifras 2016

Geográficamente, un 70% de los establecimientos de hospedaje en Cali, están ubicados en el occidente de la ciudad, siendo los hoteles con mayor participación en ésta zona, y el 40% se encuentran en el sur de Cali. (Gráfico 16)

Gráfico 16. Ubicación Geográfica Establecimientos de Hospedaje



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, Cali en Cifras 2016

Por otra parte, la ocupación de los establecimientos de hospedaje según el informe de “Cali en Cifras 2016”, la categoría de “Lujo” es la de mayor participación en éste aspecto con un 60,2% del total de ocupación del 2014 que fue del 53,5%, y cifras más recientes según publicación de la Cámara de Comercio de Cali de noviembre 2016, “la ocupación hotelera en Cali, entre semana registra un promedio del 55%, relacionado a los sectores empresariales, académicos y de negocios, por lo cual, las personas regresan a sus destinos de origen sin tener la oportunidad de aprovechar la oferta de toda la cadena productiva del turismo del Valle del Cauca. Lo anterior, se evidencia en que los fines de semana la demanda hotelera se reduce al 30%, llegando a un promedio acumulado mensual del 44%”. (Alcaldía de Cali, 2017)

Tabla 17. Ocupación establecimientos hoteleros, Cali

Hotel	Ocupación (%)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	41.1	44.1	44.6	51.3	54.5	53.5
Lujo	48.6	55.7	48.5	58.2	60.0	60.2
Primera	39.8	39.2	40.5	46.3	51.1	47.9
Económica	33.0	36.5	43.9	40.7	41.4	39.0

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, Cali en Cifras 2016

En cuando a la tarifa de los establecimientos de hospedaje, encontramos que la categoría “Económica” fue la que mayor incrementó su tarifa promedio, en un 13%, al cierre del año 2014 (\$ 96.634 COP) comparado con el año 2013 (\$ 85.444 COP), según cifras que se muestran en el informe de “Cali en Cifras 2015”, le sigue la categoría de “Lujo” con un incremento del tan solo 0,12% y la categoría de “Primera” con una variación del -071%. (Alcaldía Santiago de Cali, 2017)

Tabla 18. Tarifa promedio sector hotelero

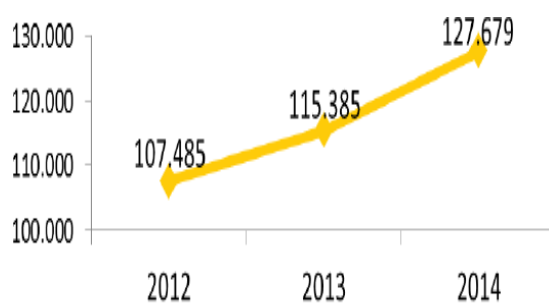
Hotel	Tarifa promedio (\$)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	144,674	150,156	163,167	174,693	176,554	180,547
Lujo	202,203	208,265	208,379	219,036	215,850	216,105
Primera	128,312	126,125	131,237	130,906	136,118	135,158
Económica	71,638	66,467	91,226	87,042	85,444	96,634

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, Cali en Cifras 2016

Según la encuesta nacional de hoteles, Cali registró ingresos por alojamiento de \$7.752 millones de pesos al cierre de noviembre 2012, y los establecimientos de hospedaje generaron para la misma época empleo para 2.132 personas. (DANE, 2013)

En el Informe de Calidad de Vida en Cali 2014, se menciona que el número de turistas que reportan a Cali como destino principal ha venido aumentando desde el 2012, pasando de 107, 115 y 127 mil turistas en 2012, 2013 y 2014 respectivamente. Esto es muy positivo para la economía de la ciudad, ya que jalonan la economía local en especial establecimientos tales como hoteles, hostales, restaurantes, bares y servicios de transporte aéreos y terrestres. (Cámara de Comercio de Cali, Fundación Alvarallice, El País, Universidad Autónoma de Occidente, Casa Editorial El Tiempo, Fundación Corona y Cámara de Comercio de Bogotá, 2014)

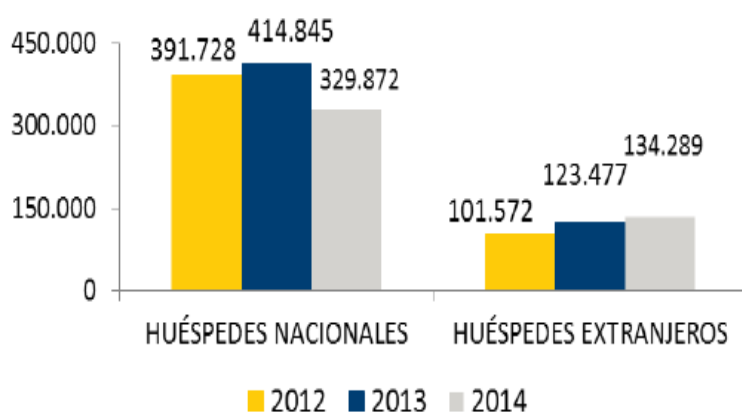
Gráfico 17. Turistas extranjeros que reportan a Cali como destino principal, 2012-2014



Fuente: Fundación Alvaralice, 2014, p. 170

El número total de noches vendidas disminuyó entre 2013 y 2014, pasando de 538.321 a 464.161 (-14%), esta caída se debió a la disminución de las noches vendidas a huéspedes nacionales, las cuales pasaron de 414.845 a 329.872 (-20%) entre 2013 y 2014. Cabe resaltar el aumento de las noches vendidas a huéspedes extranjeros que pasó de 123.477 a 134.289 (+9%) en el mismo período.

Gráfico 18. Número noches reportadas, por tipo de huésped, 2012-2014

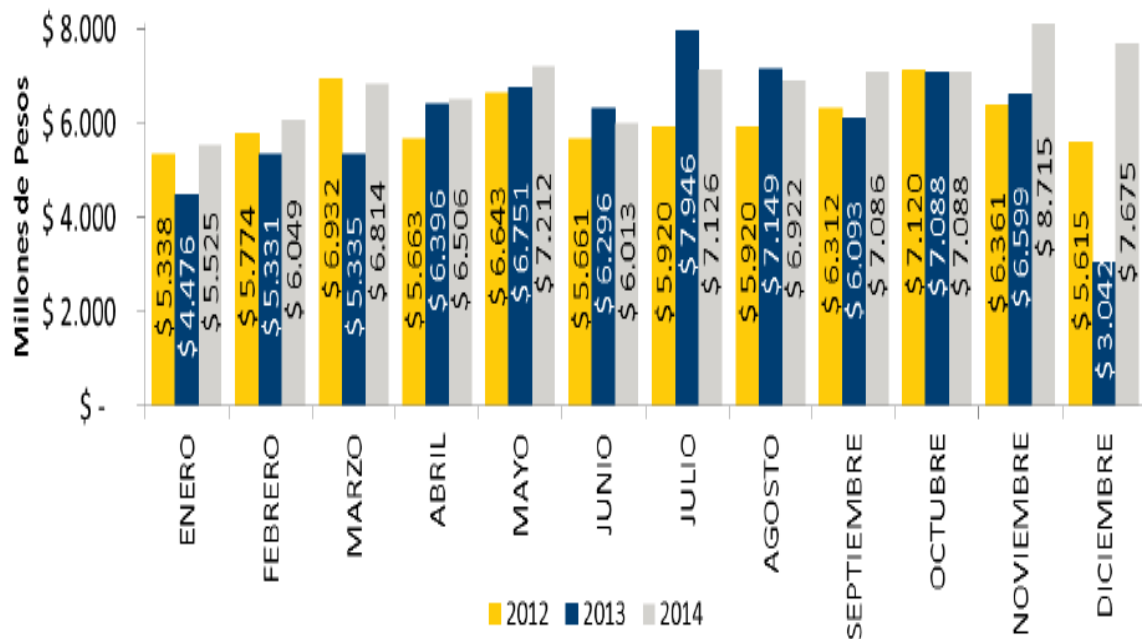


Fuente: Fundación Alvaralice, 2014, p. 170

A pesar de la disminución del total de noches vendidas, las ventas totales del sector hotelero en 2014 aumentaron un 14% respecto al 2013, lo cual podría ser explicado por una reestructuración de la estrategia del sector hotelero en la ciudad¹⁰³, el cual

ha focalizado su estrategia en vender al mejor precio posible cada noche, es por ello que el número de noches vendidas no tiene relación directa con el monto de las ventas.

Gráfico 19. Ventas del Sector Hotelero de Cali



Fuente: Fundación Alvaralice, 2014, p. 170

Finalmente, si damos una mirada a la figura de hospedaje colaborativo en la ciudad de Cali, la plataforma Airbnb ofrece más de 300 opciones de alojamiento entre casas enteras y habitaciones privadas, con tarifas que oscilan entre \$29.000 hasta \$3.000.000 pesos la noche, permitiendo a los interesados filtrar las ofertas por diferentes servicios tales como: Cocina, Internet inalámbrico, Lavadora, Televisión, Ascensor, Gimnasio, Lugar de estacionamiento privado, Piscina, entre otros.

4.1. DIAMANTE COMPETITIVO

Para el diamante de competitividad se sigue el modelo de Porter (1997), quien establece la necesidad de analizar cuatro puntos básicos:

- Factores
- Rivalidad de las empresas del sector
- Demanda Interna
- Sectores conexos y cadena productiva (Betancourt, 2014)

4.1.1. Factores

Servicios complementarios. Desde el año 2010 se viene presentando un incremento del 15% de turistas que visitan a la ciudad de Cali (representados en 123.835 visitantes). (Proexport Colombia, 2014), el aumento de visitantes tanto nacionales como extranjeros conlleva la necesidad de vincular otros servicios a la oferta de hospedaje de la ciudad tales como alimentación, salud, belleza, cultura, turismo, servicios financieros y demás, la ciudad cuenta con una amplia oferta de estos servicios.

Ubicación geográfica. Ubicación estratégica en el suroccidente Colombiano con diversidad de subregiones y acceso a diferentes atractivos turísticos y de negocios.

Recurso humano no especializado. Se evidencia la presencia de mano de obra no calificada requerida para la operación “El Valle tiene una población de 4’613.684, entre ésta más del 60% son menores de 45 años, 53% de fuerza laboral y más de 25.000 profesionales graduados anualmente”. (Procolombia, s.f.)

Infraestructura vial. El departamento cuenta con una amplia red vial constituida por 8.230 Km. (Gobernación del Valle del Cauca, 2016)

Imagen de la ciudad. La imagen de la ciudad como epicentro de eventos culturales y académicos se traduce en un factor positivo sin embargo la percepción de seguridad, la posibilidad de movilidad interna, los procesos de reintegración y la cultura ciudadana se convierten en factores vitales para trabajar en el sector.

Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC'S). “Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son, cada vez más, herramientas determinantes para el desarrollo económico y social de un país” (El País,2016), “Conocer y definir la estrategia empresarial TIC ayuda a fortalecer el talento humano de las organizaciones con productividad y diseñar el ecosistema digital para el posicionamiento de las marcas de la región en los mercados locales y globales, son las iniciativas que apoya el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MINTIC, COLCIENCIAS, GOOGLE AdWords, Zonamérica, Vive Digital Colombia y Todos por un nuevo país, son las principales organizaciones que respaldan la realización de la segunda versión del evento”. (El País, 2015).

Infraestructura inmobiliaria. Con la posibilidad que tener “Vivienda turística” y el impulso al “Turismo social” la oferta, disponibilidad y precios de diferentes inmuebles para el hospedaje se potencializa con una diversidad de ambientaciones y conceptos para diferentes nichos de mercado.

4.1.2. Rivalidad de las empresas del sector

Participantes del sector. En Cali la entrada de nuevos competidores se debe precisamente a las dinámica descrita en las otras variables, sin embargo es evidente que encontramos en general un sector con muchos participantes, es decir, no percibimos concentración o dominio de un hotel o cadena específica además no se tienen barreras de ingreso tanto en el marco normativo como para la cadena de proveedores y el mercado presenta oportunidades especialmente en hostales,

vivienda turística y alojamiento rurales los cuales tienen su nicho de mercado en la categoría económica.

Normalización del sector. El ministerio de comercio, industria y turismo ha desarrollado una serie de políticas que pretender regular el sector de tal manera que incentive el crecimiento social y económico del mismo con dos grandes inspiraciones, generar desarrollo sostenible y lograr competitividad reforzando la calidad del sector hotelero, además de los incentivos y facilidades que se tienen para el emprendimiento hotelero como lo podemos ver en la ley 783 del 2.002 la cual otorga una exención de impuesto para los hoteles que se remodelen o se construyan por un tiempo de 30 años.

4.1.3. Demanda interna

Infraestructura hotelera en Cali. Para Cotelvalle la ciudad de Cali cuenta con 217 establecimientos de hospedaje, 23 apartahoteles, 56 hostales, 3 centros vacacionales, 3 viviendas turísticas y 6 alojamientos rurales, para 2.016 disminuyen los hoteles y apartahoteles en un -30% y se incrementan en un 154% los hostales del 2.015 al 2.016 igualmente informa que se registraron 6.211 habitaciones con 9.517 camas.

Mercado. Según la encuesta nacional de hoteles realizada por el DANE en septiembre 2013, Cali registró ingresos por alojamiento de \$ 7.752 millones de pesos al cierre de noviembre 2012, y los establecimientos de hospedaje generaron para la misma época empleo para 2.132 personas.

En un artículo publicado por el periódico el País el 22 de enero del 2.016 Cotelvalle la ocupación hotelera del valle del cauca llegó al 52.17% y los ingresos superaron los \$360.000 millones además afirman que los establecimientos pequeños

(Hostales, viviendas turísticas y alojamientos rurales) tuvieron una participación del 36%. (El País, 2016)

4.1.4. Sectores conexos y cadena productiva

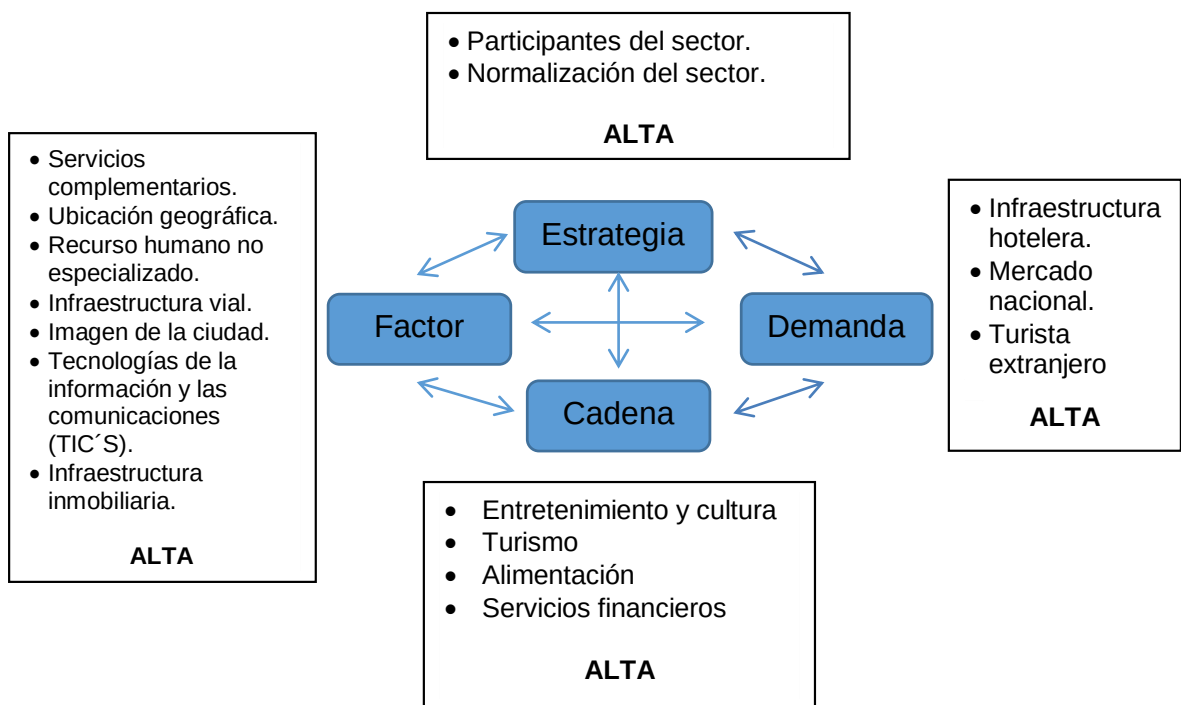
Servicios financieros. Presencia de una amplia red de entidades financieras.

Alimentación. Cali presenta una amplia y variada oferta gastronómica “Cali no es solo una sino muchas zonas, llenas de sabores y tradiciones autóctonas fusionadas con los saberes contemporáneos y el conocimiento de varias generaciones de chefs formados en las mejores escuelas de cocina del mundo, que retornan y siguen retornando para hacer crecer a esta ciudad exigente en gusto y conocedora de la buena mesa” (El País, 2016)

Turismo. “En 2016 a Cali llegaron 2.182.707 pasajeros en avión desde orígenes nacionales, cifra que representó un incremento de 8,0% frente a 2015. Así mismo, llegaron a Cali 407.092 pasajeros desde orígenes internacionales, cifra 6,5% superior frente a 2015” (Cali Como Vamos, 2017), por otro lado según Cotelvalle (Asociación Hotelera del Valle del Cauca) el número de extranjeros que llegaron a Cali aumentó en un 12% llegando a los 182.332 en 2.016.

Entretenimiento y cultura. Según las cifras compartidas por la secretaría de cultura de la ciudad de Cali en el informe “Como vamos 2.016” se presentaron 288 eventos culturales que congregaron más de 1.300 personas en música, teatro, artes plásticas, danza, arte circense y demás, los usuarios de la infraestructura cultural de la ciudad (Bibliotecas, centros culturales, teatros y parques) incrementaron en más de un 20% llegando a los 948.000 usuarios.

Figura 4. Diamante competitivo



Fuente: autores

El Diamante de competitividad permite observar que el sector turístico es de alta competitividad y requiere de estrategias diferenciadoras para lograr una cuota de mercado o la permanencia en él.

4.2. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

4.2.1. La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los establecimientos de hospedaje, está dada inicialmente por el tipo de establecimiento (Hotel, Apartahotel y Hostal), que a primera vista, los hoteles son de mayor categoría, le sigue el Apartahotel y luego los Hostales, lo que genera

una ventaja y desventaja proporcionada de forma natural, que es entendida por los huéspedes a la hora de elegir el lugar para su estadía temporal.

Un segundo aspecto, es el precio del hospedaje por noche, ligado a los servicios complementarios tales como: desayuno, acceso a internet, casillero de seguridad, servicio de lavandería, entre otros, pero estos son directamente proporcional a la clasificación por estrellas que indican la categoría de los servicios e instalaciones que ofrece, que va desde 1 hasta 5 estrellas, siendo ésta la mejor.

Otro punto que influye en la rivalidad, es si el establecimiento hace parte de una cadena hotelera reconocida ya sea bien en Colombia e incluso en otros países. En Cali se encuentran la cadena de hoteles Sheraton, Marriot, NH Hoteles, Hoteles MS, Cadena Dann, Hoteles Estelar, Hilton, Spiwak, entre otras.

Finalmente, en la actualidad la competencia está basada en la oferta de valor y/o conceptos que se están dando en los establecimientos de hospedaje, como por ejemplo los Hoteles Boutique, Hoteles de Negocios, etc.

4.2.2. El ingreso de nuevas empresas al sector

Óscar Guzmán Moreno, nuevo presidente de Cotelvalle, confirmó que la oferta hotelera en la ciudad de Cali continúa creciendo, pues en los últimos tres años llegaron cadenas como Marriott, City Express y Hampton by Hilton, y ahora se vislumbra la ejecución de otros proyectos como son el hotel de la Sagrada Familia, que será operado por la cadena Small Luxury; Hyatt, que se construiría enseguida del centro comercial Chipichape; Atton, Las Camias, Innova y posiblemente otra infraestructura de la cadena Marriott, además de otras dos propuestas independientes. Eso significa que en el mediano plazo ingresarán a la oferta alrededor de 500 nuevas habitaciones. (El País, 2015)

Así mismo, el Sr. Guzmán explicó que Cali y el Valle del Cauca tienen atractivos especiales, pero éstos requieren de mayor promoción turística para ubicarlos en el radar internacional, y más ahora en tiempos de paz. Por ello, un primer esfuerzo fue el de crear en julio del 2016 un Buró de convenciones y eventos vacacionales, lo que implicará que en el Valle del Cauca se podrán realizar eventos, congresos y convenciones de talla internacional, lo que se llama “turismo de reuniones”, y un segundo aspecto, es la conformación de la Secretaría de Turismo de Cali cuyo objetivo es desarrollar toda una agenda cultural que sea atractiva para atraer visitantes a Cali. (García, 2016)

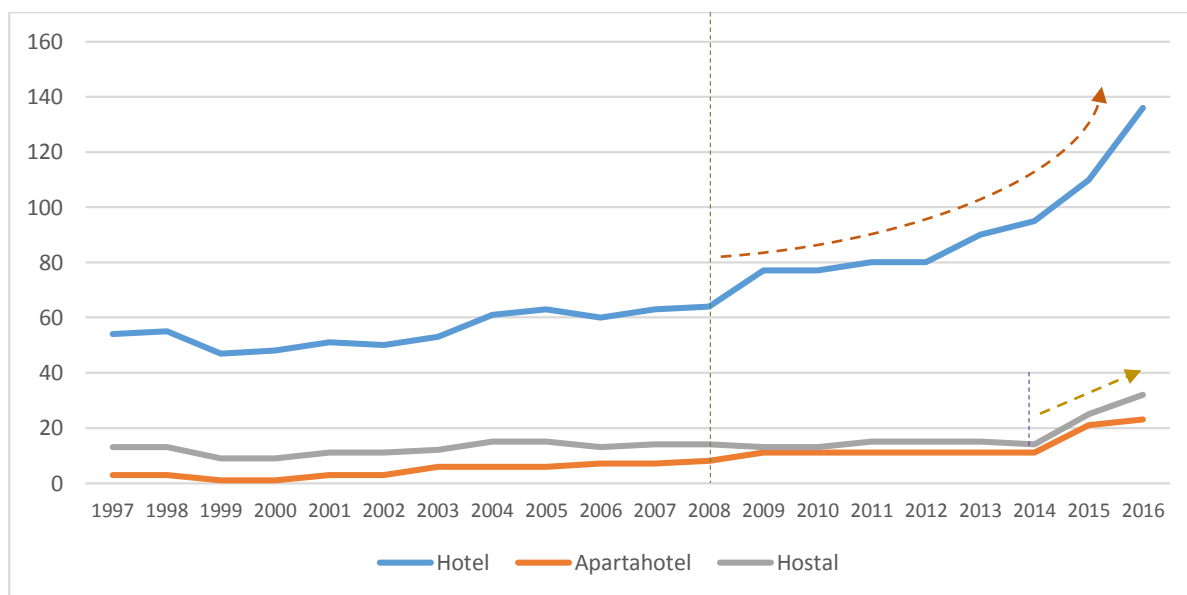
La Cámara de Comercio de Cali menciona que Cali está de nuevo en el top 10 de las ciudades más atractivas para inversión extranjera directa, según el ranking FDI Intelligence 2017-2018 del diario Británico Financial Times. “Eso significa que los empresarios encuentran en Cali una oferta de talla mundial a unos costos que son una fracción de lo que pueden encontrar en otras ciudades. Eso es rentabilidad y buen retorno a la inversión”, explica Alejandro Ossa, director ejecutivo de Invest Pacific. (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

Este reconocimiento internacional fortalece más el ambiente de confianza inversionista que viven la ciudad y la región. De acuerdo con Alejandro Ossa, 60 proyectos de inversión llegaron al Valle del Cauca y norte de Cauca entre el 2011 y el 2016, los cuales generaron alrededor de 5.700 nuevos empleos directos y formales, y una inversión cercana a los USD 670 millones. De esta forma, actualmente hay en la zona un total de 110 multinacionales en operación.

Con base a lo anterior, se puede pensar que el ingreso de nuevas empresas al sector hotelero, es de gran factibilidad ya que la consolidación y desarrollo de una oferta turística, cultural, ecológica y de negocios de inversión que cautive más visitantes a la región, es el objetivo de empresarios, gremios y del gobierno local, departamental y nacional.

El gráfico 20 permite observar el comportamiento del ingreso de competidores al sector hotelero, mostrando que desde el año 1997 hasta el 2008 presentó un crecimiento constante para los tres grupos. Pero es a partir del 2008 donde los hoteles toman el repunte, situación que solo se observa en los apartahoteles y hostales a partir del 2014 donde se presenta el fenómeno de constitución de nuevos competidores en este sector para las tres categorías.

Gráfico 20. Crecimiento competitivo del sector hotelero en Cali, 1997-2016



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, Cali en Cifras 2016

4.2.3. El poder de negociación de los proveedores

Los insumos que requiere los establecimiento de alojamiento, esencialmente son todos aquellos que ofrecen productos tales como: mobiliario para habitaciones y zonas comunes, cristalería, cubiertos, mantelería, decoración, lencería para habitaciones y baños, accesorios de buffet's, equipos para lavandería y cocina, elementos para preparación de alimentos (verduras, hortalizas, frutas y carnes, etc.), elementos para aseo, entre otros, lo que permite establecer que son productos de fácil adquisición por la gran variedad de marcas locales, nacionales y extranjeras,

sumado a esto, que también se encuentra en la ciudad de Cali, una amplio catálogo de proveedores que pueden suplir la necesidad de compra de estos artículos en el sector hotelero.

La elección del tipo de proveedor depende de las condiciones que éste ofrezca, de tal manera que se vuelva atractivo ya sea bien por el precio que ofrece, o beneficios complementarios a la compra. Lo anterior, permite deducir que es de nivel bajo el poder de negociación de los proveedores de los establecimientos de alojamiento.

4.2.4. El poder de negociación de los compradores

Los que se consideran compradores en el sector de hotelero, son todas aquellas personas que no residen en la ciudad, y están de paso por la misma, por lo que requieren un lugar de hospedaje. Según encuesta realizada por Market Metrix a 40.000 viajeros americanos, europeos y asiáticos durante 2012, se muestra que un 30.2% de los entrevistados consideraron que el aspecto más importante para elegir un lugar de hospedaje, es su ubicación, el siguiente fue el precio (15,7%) y las experiencias anteriores (11,9%). (CNN Español, 2013)

Por lo anterior, el poder de negociación de los consumidores pensando de forma individual, es relativamente bajo teniendo en cuenta que la oferta de servicios de alojamiento es amplia en la ciudad de Cali, y por ello, los usuarios tienen la opción de escoger la que más le favorezca y se acerque a sus gustos y preferencias. No obstante, las grandes compañías áreas o de turismo si logran tener una nivel más alto de poder que el usuario unitario, ya que las compras de gran volumen les permiten hacer convenios con las cadenas hoteleras obteniendo precios más baratos u otros beneficios.

4.2.5. La amenaza de sustitución

En la actualidad, han surgido nuevas opciones de hospedaje mucho más barata y auténtica que el hotel tradicional, propiciado por el avance tecnológico ya que se pueden encontrar diferentes páginas web que brindan “sitios de alquiler”, en donde publican ofertas de casas o apartamentos que no precisamente están registrados oficialmente ante las autoridades locales correspondientes, como un establecimiento de albergue temporal, sin embargo, estos sitios no ofrecen todas las comodidades y/o beneficios que se pueden encontrar en los Hoteles, Apartaholes y Hostales, lo que es un factor clave para los usuarios, en el momento de elegir donde pasar los días que estarán fuera de su casa.

Otro ejemplo de sustitución de los establecimientos de hospedaje, es la figura de “intercambio de casa”, que consiste en el acuerdo entre dos familias en donde una se hospeda en la casa del otro durante su periodo vacacional, en la que prima el respeto porque lo que se realice en la casa ajena, porque la otra familia puede hacer lo misma en la casa de la contraparte. La ventaja de éste modelo es el ahorro, y la oportunidad de conocer a personas nuevas con las que puedes llegar a entablar una buena amistad.

La tabla 19 permite observa el análisis estructural del sector hotelero.

Tabla 19. Análisis estructural sector hotelero Cali.

		Repulsión		Neutro	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
Barreras de entrada							
Diferenciación del servicio	Baja					+	Alta
Acceso a los canales de distribución	Fácil					+	Difícil
Diferentes niveles de capital de inversión	Bajo				+		Alto
Regulación gubernamental	Alta					+	Baja
Efecto experiencia en el sector	Bajo					+	Alto
Barreras de Salida							
Costo de salida	Bajo				+		Alto
Consecuencias salida	Mala				+		Buena
Restricciones sociales	Muchas				+		Pocas
Regulación gubernamental baja	Baja				+		Alta
Rivalidad entre hospedajes							
Número de competidores	Alto					+	Bajo
Crecimiento del sector	Alto					+	Bajo
Estímulos del Gobierno	Altos					+	Bajos
Costos y gastos de operación	Altos				+		Bajos
Rentabilidad	Alta					+	Baja
Poder de los huéspedes							
Segmentación	Muchas			+			Pocas
Oferta	Alta					+	Baja
Integración hacia atrás	Alta			+			Baja
Diferenciación en portafolio	Alta		+				Baja
Diferenciación en precios y tarifas.	Alta		+				Baja
Poder de los proveedores							
Cantidad de proveedores	Muchos			+			Pocos
Concentración en el sector	Alta			+			Baja
Posibilidad de integración hacia delante	Alta			+			Baja
Servicios multivariados	Muchos			+			Pocos
Productos sustitutos							
Alternativas de hospedarse	Muchos	+					Pocos
Hospedaje colaborativo mejora relación precio/beneficio	Alto	+					Bajo
PERFIL NUMÉRICO		2	2	6	6	9	

Fuente: autores

La prestación del servicio de hospedaje se encuentra inmerso en un sector altamente atractivo lo que conlleva a la atracción constante de nuevos competidores que buscan aprovechar el crecimiento del sector y la alta oferta de hoteles en la ciudad de Santiago de Cali.

5. BENCHMARKING

Para realizar el benchmarking en el sector hotelero de Santiago de Cali se llevan a cabo seis pasos: selección, formulación, caracterización, factores claves de éxito, Matriz de Perfil Competitivo, radares de comparación y análisis e interpretación de los resultados. (Betancourt, 2014; López y Peña, 2016)

5.1 Selección hospedajes de Santiago de Cali

El estudio se lleva a con la representación de hospedajes clasificados como económicos, eligiendo los más representativos en relación a desempeño, prestigio y reconocimiento en el sector como las mejores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se selecciona el hotel Pensión del Oeste, el apartahotel Shofar y el hostel El Viajero Cali & Salsa School, que se caracterizaran en el siguiente paso.

5.2 Caracterización

5.2.1 Hotel Pensión del Oeste

Este hotel se encuentra ubicado a 4,5 km del centro de Cali, en la calle 6 oeste # 1C – 35. Está a 1 cuadra del Museo Caliwood y del Museo de la Tertulia y aproximadamente a 5 cuadradas del Bulevar del río. En automóvil está a 5 minutos del Zoológico de Cali y del centro histórico de la ciudad y a 30 minutos del aeropuerto.

La tabla 20 presenta los alrededores del hotel Pensión del Oeste, demostrando su excelente ubicación:

Tabla 20. Lugares de interés más cercanos al hotel Pensión del Oeste

Lugar	Km		Km
Museo de Arte Moderno La Tertulia	1,1	Plaza Caycedo	2,4
Parque del Perro	1,3	Teatro Jorge Isaacs	2,5
Cerro de Cristo Rey	1,6	Parque de los Poetas	2,5
Parque Artesanal Loma de la Cruz	1,8	Cerro de las Tres Cruces	2,6
Centro Para La Ciencia	1,8	Iglesia la Ermita	2,6
Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero	1,8	Torre de Cali	3,3
Parque Panamericano	1,9	Plaza de Toros Cañaveralejo	3,8
Teatro Municipal de Cali	2	Parque del Avión	4,8
Consulado de Francia	2,2	Acuaparque de la Caña	5,2
Catedral de San Pedro	2,4	Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón.	21

Fuente: booking.com

Permite reservar sin tarjeta de crédito o sin pago por adelantado, se puede pagar en el alojamiento, con opción de cancelar sin ningún costo hasta dos días anticipado. Una habitación de 16m² para dos adultos en cama doble o dos sencillas tiene un costo COP\$88.235 por noche (incluido desayuno), tres adultos en 3 camas individuales o una doble y dos individuales se consigue en oferta hasta por COP\$109.244. No permite mascotas.

Entre sus servicios cuenta con WiFi gratis y zona de aparcamiento privada, servicio de habitación, lavandería, recepción 24 horas y limpieza a diario.

El hotel tiene con terraza, cafetería, salón compartido, mostrador de información turística y máquina expendedora. En las habitaciones se puede contar con televisión por cable, teléfono, ventilador y baño privado.

La entrada es a partir de las 12:00 m. y la salida hasta la 1:00 p.m.

Se encuentra afiliado a Booking (buscador de hospedaje en Internet) desde el 29 de octubre de 2014.

5.2.2 Apartahotel Shofar

Este apartahotel se encuentra ubicado a 6 km del centro de Cali, en la Avenida 3C Norte # 36ª – 25. Se encuentra a 2.400 m de la Iglesia la Ermita y a 2.600 m del teatro Jorge Isaacs, a 2.900 m de la catedral de San Pedro y a 16.000 m del aeropuerto (30 m en taxi o 40 m en transporte urbano).

La tabla 21 presenta los alrededores del apartahotel Shofar, demostrando su excelente ubicación:

Tabla 21. Lugares de interés más cercanos al apartahotel Shofar

Lugar	Km		Km
Parque del Avión	0,2	Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero	4,7
Iglesia Nuestra Sra. de la Merced	0,6	Parque del perro	5,1
Parque La Flora	1,2	Parque Panamericano	5,3
Torre de Cali	1,8	Plaza de toros Cañaveralejo	7,7
Iglesia la Ermita	2,4	PsP panadería	0,5
Acuaparque de la Caña	2,6	Supermercado La 14	0,8
Parque de los Poetas	2,6	Restaurante Rayuela	1
Teatro Jorge Isaacs	2,6	Restaurante Leños y Carbón	1
Consulado de Francia	2,6	Centro Comercial Chipichape	1
Plaza de Cycedo	2,8	Supermercado Éxito	1
Cerro de las Tres Cruces	2,8	Supermercado Merca Mio	1
Catedral de San Pedro	2,9	Salerno Pizzería y restaurante	2
Teatro Municipal de Cali	3,3	Centro Comercial Pacific Mall	2
Museo de Arte Moderno La Tertulia	3,8	Bulevar del Rio	5
Parque Artesanal Loma de la Cruz	3,9	Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón	16,4

Fuente: booking.com

Permite reservar sin pago por adelantado, se puede pagar en el alojamiento, con opción de cancelar sin ningún costo hasta dos días anticipado. Cuenta con apartamento de 16m² para dos personas con balcón y una cama doble tiene un costo de COP\$95.000 por noche y un estudio COP\$100.000, apartamento de 26M² con dos dormitorios cada uno con una cama doble cuesta para dos personas COP\$120.000, tres personas COP\$140.000 y cuatro persona COP\$160.000. El de 36m² con las mismas características de habitaciones del anterior para una, dos, tres

y cuatro personas, tiene un precio de COP\$110.000, COP\$130.000, COP\$150.000 y COP\$190.000, respectivamente. Recibe tarjetas Visa, Mastercard, Maestro y American Express.

Entre sus servicios cuenta con WiFi y aparcamiento gratis, aire acondicionado, minibar y servicio de habitación. Los apartamentos cuentan con TV de pantalla plana con cable, reproductor de CD, radio y teléfono. No admite mascotas, pero si familias con niños.

La entrada es entre las 3:00 p.m a las 12:00 a.m. y la salida entre las 12:00 y la 1:00 p.m. Se encuentra afiliado a Booking desde el 10 de junio de 2016.

5.2.3 Hostal El Viajero Cali & Salsa School

Ubicado a 3,8 km del centro, está a solo 10 minutos del casco antiguo, 15 min. en automóvil de Chipichape y 45 min. del aeropuerto (26 km).

La tabla 22 presenta los alrededores del Hostal El Viajero Cali & Salsa School, demostrando su excelente ubicación:

Tabla 22. Lugares de interés más cercanos al hostal El Viajero Cali & Salsa School

Lugar	Km		Km
Teatro Municipal de Cali	0,2	Torre de Cali	1,6
Catedral de San Pedro	0,6	Parque del Perro	1,7
Consulado de Francia	0,6	Parque Panamericano	2
Parque Artesanal Loma de la Cruz	0,6	Cerro de las Tres Cruces	2,3
Plaza de Caycedo	0,7	Parque del Avión	3,3
Teatro Jorge Isaac	0,8	Cerro de Cristo Rey	3,3
Parque de los Poetas	0,8	Acuaparque de la Caña	3,5
Museo de Arte Moderno La Tertulia	0,9	Plaza de toros Cañaveralejo	4,4
Iglesia La Ermita	1	Supermercado Rapimarket	0,7
Centro para la Ciencia	1,4	Galería Alameda	2
Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero	1,4	Cerro de las tres cruces	5

Fuente: booking.com

Su infraestructura ofrece piscina con un bar al lado, un pequeño cine, barbacoa, terraza, recepción 24 horas, mostrador de información turística, WiFi, guarda equipaje, salón de uso compartido y máquina expendedora (bebidas). Tiene personal de animación y sala de juegos. No tiene parking y es solo para adultos.

Los dormitorios tienen escritorio y acceso a baño y cocina compartida, vista a la piscina y solo algunas cuentan con TV. La cama en habitación mixta y con baño compartido cuesta: de 8 camas COP\$32.000 y de 10 o 12 camas COP\$30.000, el dormitorio femenino de 8 camas y baño compartido vale COP\$32.000. Una habitación con cama individual si es con baño compartido vale COP\$65.000 y con baño privado y cama doble COP\$89.900.

Tiene habitaciones dobles más grandes que la media de Cali por un valor de COP\$92.00 con baño compartido y COP\$110.000 con baño privado. Acepta tarjetas Visa y MasterCard.

Recibe clientes por Booking desde el 12 de junio de 2013.

5.3 Identificación factores claves de éxito

Para el análisis comparativo del sector, se identifican para el Benchmarking seis factores claves: tamaño del establecimiento, instalaciones, categoría, ubicación geográfica, precios y calidad del servicio (Barrera, Leyva, Maldonado, Primero, 2013).

Desde el punto de vista de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se lleva a cabo un estudio con el análisis de nueve factores: imagen corporativa, posicionamiento en el mercado, experiencia en el mercado, portafolio de servicios, publicidad, participación en el mercado (número de huéspedes), oficina de atención al cliente, infraestructura física y tecnología y comodidad. (Muñoz y Serrano, 2013)

Se distinguen además factores de éxito del sector hotelero a nivel mundial como son el nivel de ocupación, ubicación, administración, revpar (indicador de la tarifa diario promedio x ocupación promedio diaria) y cercanía de la competencia. (Calero e Infante, 2014)

La ubicación también puede medirse con respecto a una ciudad específica, así mismo pueden identificarse otros factores claves de éxito para realizar la MPC como experiencia en el servicio hotelero, servicio enfocado al cliente, planes con alimentación incluida, personal capacitado, identidad de la marca, recursos propios y paquetes de viaje. (Alvarado, 2014)

La tabla 23, resume los factores claves de éxito expuestos por los autores para el sector hotelero.

Tabla 23. Factores claves de éxito del sector hotelero

Barrera, Leyva, Maldonado, Primero (2013)	Muñoz y Serrano (2013)
1. Tamaño del establecimiento 2. Instalaciones 3. Categoría 4. Ubicación geográfica 5. Precios 6. Calidad de Servicio	1. Imagen Corporativa 2. Posicionamiento en el Mercado 3. Experiencia en el mercado 4. Portafolio de Servicios 5. Publicidad 6. Participación en el mercado (# de huéspedes) 7. Oficina de atención al cliente 8. Infraestructura física y tecnológica 9. Comodidad
Calero e Infante (2014)	Alvarado, Angulo, Cortes, Lombana y Quique (2015)
1. Nivel de ocupación 2. Ubicación 3. Administración 4. Revpar 5. Cercanía a la competencia	1. Cercanía de Bogotá 2. Paquetes de Viaje 3. Experiencia en el servicio hotelero 4. Infraestructura 5. Servicio enfocado al cliente 6. Planes con alimentación incluida 7. Recursos propios 8. Gobierno corporativo 9. Personal capacitado 10. Identidad de marca

Fuente: autores

Teniendo en cuenta lo anterior, se definen para la investigación como factores claves de éxito el precio y tarifas, personal, portafolio de servicios, promoción, alianzas estratégicas, ubicación y procesos, cada uno de ellos con sus respectivos subtemas de análisis que integran los hallados en la literatura. (Tabla 24)

Tabla 24. Subtemas factores claves de éxito sector hotelero

Factor	Subtemas
1. Precio y tarifas	Competitividad en precio, ofertas de último minuto, ofertas especiales para segmentos, previos varias noches, tarifas por tipo de habitación.
2. Personal	Trato personal, flexibilidad con el cliente, resolución rápida de problemas, empatía con el cliente, comunicación, atención personalizada
3. Portafolio de servicios	Tipos de habitaciones, baños comunes limpios, calidad de la wifi, servicios públicos
4. Promoción	Online, email, Banners, página web, social medias, eventos sociales, reputación, calificación, satisfacción.
5. Alianzas estratégicas	Cajas de compensación, instituciones, redes de turismo (transporte, tours, museos, etc.)
6. Ubicación	Del alojamiento, accesibilidad, información para llegar, parking, cuidados de las instalaciones, percepción de calidad.
7. Procesos	Facilidad en hacer la reserva, facilidad para pagar, efectivo – tarjeta de crédito, términos de cancelación, protocolos de actuación (limpieza, avería, etc.)

Fuente: autores

5.4 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 25. Matriz de perfil competitivo

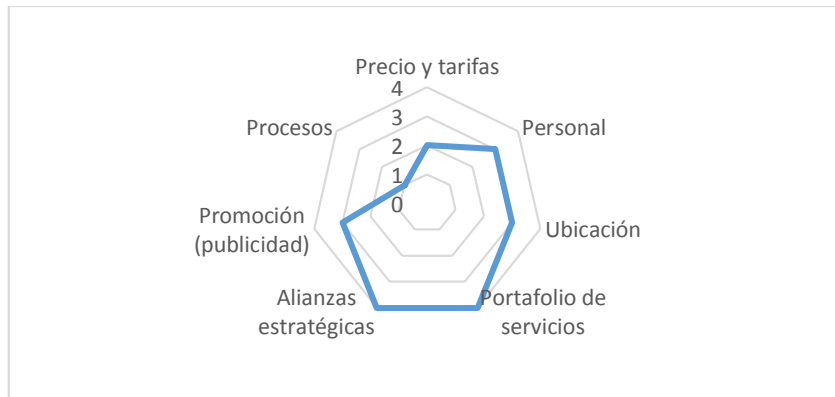
Factores clave de éxito	Peso		Hotel Pensión de Oeste		Apartahotel Shofar		Hostal El viajero Cali & Salsa School	
			Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Precio y tarifas	25%	0,20	2	0,40	2	0,40	4	0,80
Personal	20%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Ubicación	20%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Portafolio de servicios	15%	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Alianzas estratégicas	5%	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05
Promoción (publicidad)	5%	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
Procesos	10%	0,20	1	0,20	2	0,40	4	0,80
TOTAL	100%	1,00		2,65		2,50		3,00

Fuente: autores

5.5 Radares de comparación

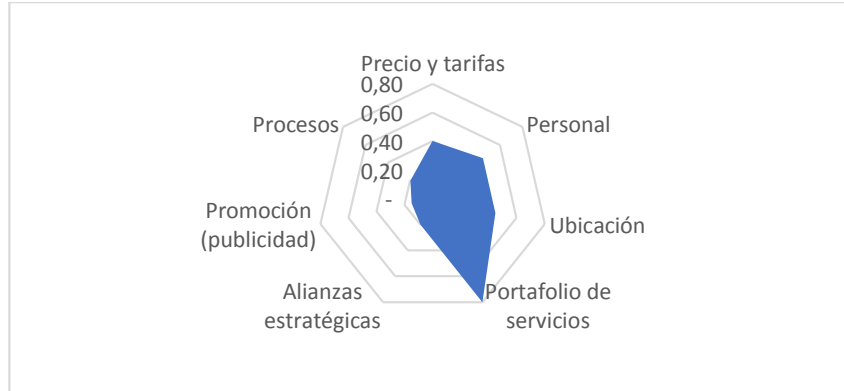
5.5.1 Radares para Hotel Pensión del Oeste

Gráfico 21. Radar de valor Hotel Pensión del Oeste



Fuente: autores

Gráfico 22. Radar de valor sopesado Hotel Pensión del Oeste



Fuente: autores

Según los gráficos 21 y 22, los hoteles tienen un excelente desempeño en factores como portafolio de servicios, pero un desempeño crítico en factores como ubicación, personal, precios y tarifas, procesos, promoción y alianzas estratégicas.

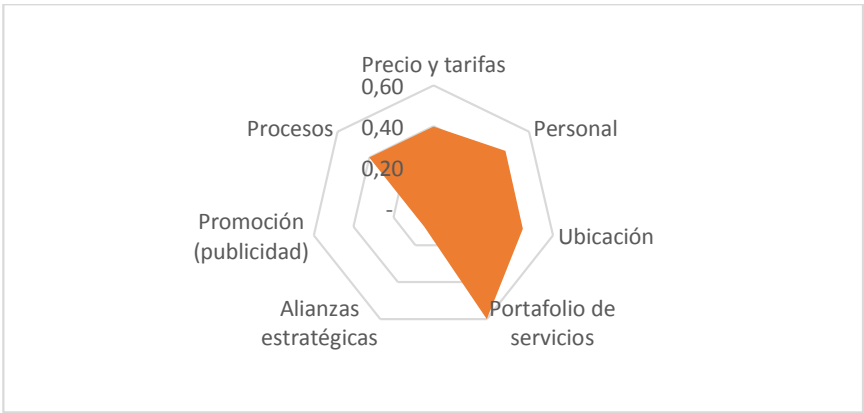
5.5.2 Radares para el Apartahotel Shofar

Gráfico 23. Radar de valor Apartahotel Shofar



Fuente: autores

Gráfico 24. Radar de valor sopesado Apartahotel Shofar

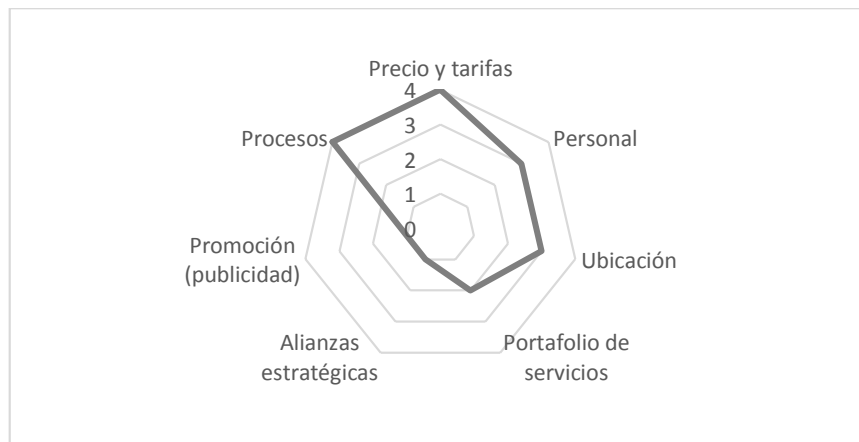


Fuente: autores

De acuerdo con los gráficos 23 y 24, con relación a los apartahoteles se identifica que el desempeño, a parte del portafolio de servicios, es eficiente en ubicación, personal, precios y tarifas y procesos, pero deficiente en relación a factores como alianzas estratégicas y promoción de sus servicios.

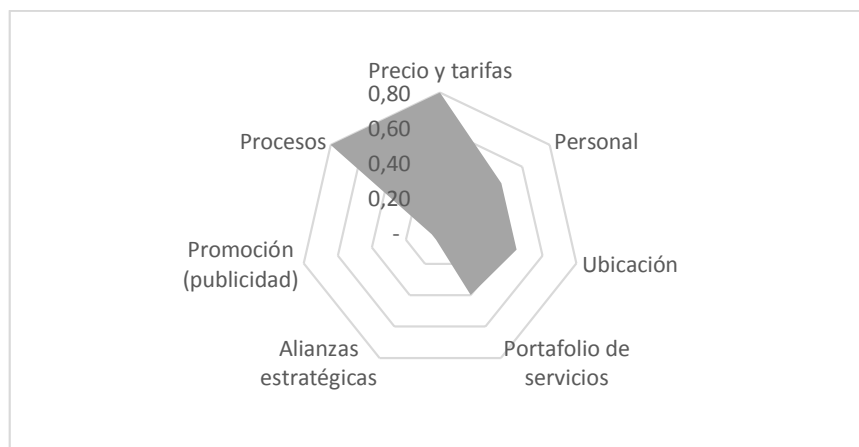
5.5.3 Radares para el Hostal El Viajero Cali & Salsa School

Gráfico 25. Radar de Valor Hostal El Viajero



Fuente: autores

Gráfico 26. Radar de valor sopesado Hostal El Viajero



Fuente: autores

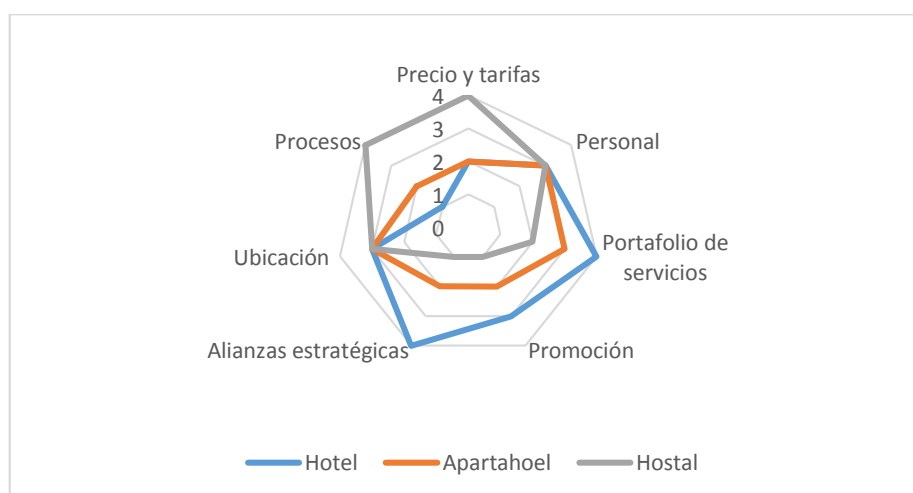
Se evidencia en el gráfico 25 y 26 que los hostales tienen un excelente desempeño en precios y tarifas y procesos, pero se quedan en promoción y alianzas estratégicas.

5.5.4 Comparación de radares

5.5.4.1 Comparación radares de valor

Puede observarse en el gráfico 27, que teniendo presente la comparación con el hospedaje colaborativo o P2P, los hostales son los que cumplen mejor las características de ofrecer precios y tarifas que se ajustan mejor a los usuarios de este tipo de hospedaje, para ello sacrifican aspectos del servicio, ofreciendo un portafolio limitado, ajustándose a una promoción económica y efectiva como las redes sociales y no ajustándose a alianzas estratégicas.

Gráfico 27. Comparación radares de valor

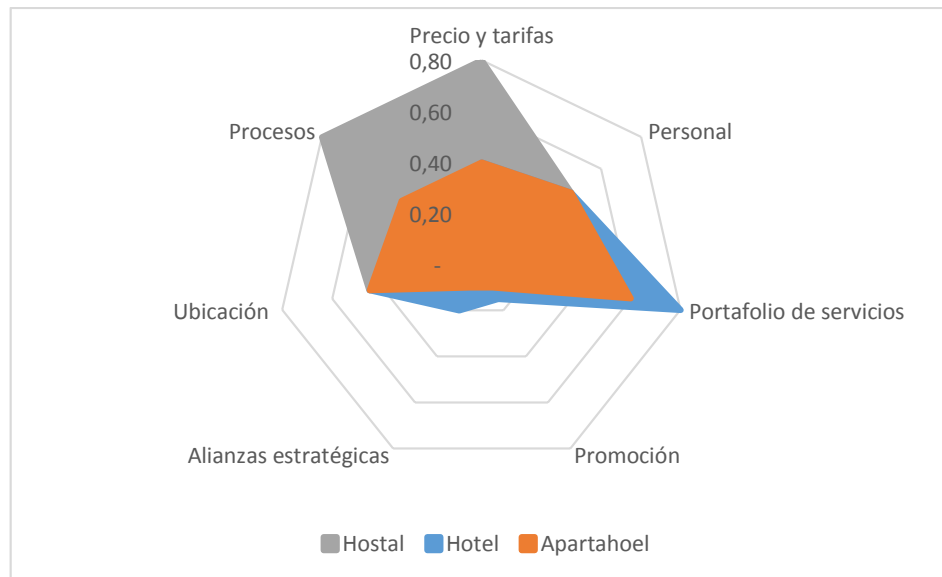


Fuente: autores

5.5.4.2 Radar integrado de valor sopesado

En el gráfico 28 sobre superficies, se evidencia una marcada diferencia entre los diferentes tipos de hospedaje (hotel, apartahotel y hospedaje), evidenciando similitud en factores de desempeño como ubicación y personal.

Gráfico 28. Comparación radares de valor sopesado



Fuente: autores

5.6 Análisis e interpretación de resultados

La MPC y los radares permiten determinar que las empresas de hospedaje analizadas no están en igualdad de condiciones. El mayor valor sopesado lo obtuvieron los hostales con una calificación de 3,0, siendo el líder del sector estudiado. Le sigue en desempeño los hoteles, con un valor sopesado de 2,65. Los apartahoteles obtienen un valor sopesado de 2,50 alejándose de la líder.

De igual manera se pueden identificar a los competidores con mayor fuerza en algunos de los factores clave de éxito, mostrando así la posición estratégica de las empresas de alojamiento en estudio lo cual permite identificar cuáles son los puntos débiles que tienen los hoteles, apartahoteles y hospedajes para poder plantear estrategias de mejoramiento.

La comparación de radares de valor demuestran que los hostales son fuertes en precios y tarifas y procesos, los hoteles en alianzas estratégicas y portafolio de servicio. Estos resultados se mantienen en la comparación de radares de valor

sopesado a diferencia de las alianzas estratégicas que no tiene tanta fuerza en los hoteles. Aunque este comportamiento se presenta en los tres tipos de alojamiento. Se destaca además que factores como la ubicación y personal son puntos fuertes para los tres tipos de hospedaje analizados.

6. CADENA DE VALOR SECTOR HOTELERO CALI

6.1 CADENA DE VALOR DEL HOTEL PENSIÓN DEL OESTE

El hotel Pensión del Oeste cuenta con una infraestructura mucho mayor que la de los apartahoteles y los hostales, pero estos servicios tienen incidencia en el precio de las habitaciones y dependiendo del lujo de cada una de ellas se fijan las respectivas tarifas.

El hotel en mención cuenta con un enlucimiento de su infraestructura, además de una zona de aparcamiento privada, terraza y cafetería ofreciendo a los visitantes comodidad.

Así mismo, en relación a los procesos existe un protocolo establecido que permite poca flexibilidad en la atención al huésped. Los manuales de procesos inhiben al personal para ofrecer a los usuarios alternativas en necesidad de hospedajes, las habitaciones son estándar, todas con baño privado y ventilador, los horarios para el check in y check out son preestablecidos, y su correlación con la llegada de los huéspedes implica inconvenientes para el huésped quien debe ajustarse a las políticas y cancelar los excedentes u hospedarse menos tiempo.

Su estructura hace necesario contar con una estructura funcional más complicada para poder atender las 27 habitaciones y 61 camas que tiene disponible.

En cuanto a la satisfacción de los clientes, 41 de los huéspedes hospedados a través de Booking le han dado una calificación promedio de 8,5. Los factores que influyen en mayor parte a este promedio fueron ubicación y relación calidad – precio y los que menos contribuyeron fueron instalaciones y servicios, WiFi gratis y desayuno gratis. (Figura 6)

Figura 6. Comentarios clientes a través de Booking para el hotel Pensión del Oeste



Fuente: booking.com.

6.2 CADENA DE VALOR DEL APARTAHOTEL SHOFAR

Tiene una infraestructura muy diferente a la del hotel y el hostel analizados, pues su segmento son grupos que requieran de un sitio con las comodidades de un apartamento (habitaciones, cocina, zona de oficinas, sala, comedor, baños) completamente amoblado y con lo necesario para la estadía, siendo estas las características que condicionan las tarifas. Es un formato de alojamiento mucho más flexible que el del Hotel Pensión del Oeste. Estas características permiten a los huéspedes quedarse mucho más tiempo que en el hotel. Como valor agregado el Apartahotel Shofar ofrece a su clientela la posibilidad de aparcamiento gratis.

El Apartahotel Shofar tiene a disposición de sus clientes 4 apartamentos con 10 habitaciones y 18 camas, por lo que el personal requerido para su atención es mucho menor que el del Hotel Pensión del Oeste.

No cuenta con servicio de habitación, sino que al finalizar la estadía o hacer el check out se arregla el apartamento para los próximos clientes. El proceso de Check in y check out, al igual que el hotel Pensión del Oeste no permite flexibilidad, es fijo.

Aunque hace parte de Booking.com, no se encuentra aún la calificación de los usuarios, lo que puede deberse a que apenas lleva un año afiliado y la cantidad de comentarios no es suficiente para un análisis y publicación de resultados que sean confiables para los que visitan la página en busca de buenas opciones de hospedaje.

6.3 CADENA DE VALOR DEL HOSTAL EL VIAJERO CALI & SALSA SCHOOL

Tiene una alta flexibilidad en el horario de check in y check out, ajustándose a las necesidades del huésped. De igual forma El Viajero tiene tarifas fijas pero puede adaptarlas.

Como estrategia que agrega valor al servicio cuenta con una serie de tours y programas de entretenimiento como las clases de salsa, salidas a sitios ecoturístico, asesoría personalizada sobre el turismo que tiene la ciudad, animadores en la noche. Por eso interesa en su infraestructura y para el segmento diferencial que atiende (jóvenes) contar con barbacoa, zona de baile, terraza, piscina al aire libre con horario nocturno, bar.

Con una relación de 5,13 camas por habitación, mucho mayor que la del Hotel Pensión del Oeste que se evidencia en 2,26, haciendo una notable diferencia entre los segmentos que atienden, pues este hostel agrupa hasta 12 personas en una

habitación sin necesidad que se conozcan, por lo que ofrece una tarifa muy cómoda para los usuarios.

Los usuarios hospedados a través de Booking.com le dan una calificación promedio de 8,2, siendo los factores que más contribuyeron a este valor la ubicación, instalaciones y servicios y su personal y los que influyeron para no aumentar el promedio el confort y la relación calidad precio. (Figura 7).

Figura 7. Comentarios clientes a través de Booking para el hostel El Viajero Cali & Salsa School.



Fuente: booking.com.

Dado lo anterior, para el sector hotelero, en la cadena de valor se identifican como actividades de apoyo:

- **Infraestructura de la empresa**

En el sector hotelero es importante para los clientes los aspectos relacionados con el mantenimiento de las instalaciones, así mismo, como los servicios adicionales en infraestructura con que cuenta y dan un valor agregado al servicio de hospedaje: servicio de piscina, bar, restaurante, baños privados o compartidos, zonas comunes, cocineta, etc.).

- **Gestión del talento humano**

Es necesaria la capacitación en atención al cliente, siendo esta una de las variables indispensables para conseguir su satisfacción. Aunque se reconoce que el tipo de hospedaje (lujo, primera o económico) influye mucho en la atención que recibe el huésped, por ejemplo, ayudarlo con su equipaje, acompañarlo hasta el cuarto, servicio de habitación, etc.

Otros aspectos a mencionar son el sistema de selección y remuneración, siendo mejor estructurados en los hoteles con una tarifa alta, pues es importante compensar los ingresos de los empleados con la participación según el sector.

- **Desarrollo de tecnología**

Las TIC han hecho un gran ingreso en el sector hotelero como mecanismo de registro y seguimiento de los huéspedes. De igual forma, son un motor que impulsa la promoción de los servicios y sirven a los usuarios para reconocer las diferencias entre cada uno de ellos, ajustando la búsqueda a las necesidades del turista.

Páginas web, blogs y Facebook, son medios tecnológicos de comunicación asincrónica con el huésped para dar a conocer, tarifas, promociones, servicios y todo valor agregado o factor que motiva a la compra.

Estos medios de comunicación han propiciado la aparición de las negociaciones P2P, han contribuido a la posibilidad de conexión entre usuarios finales con el fin comercial de obtener u ofrecer un lugar donde hospedarse sin los protocolos del sector hotelero formal.

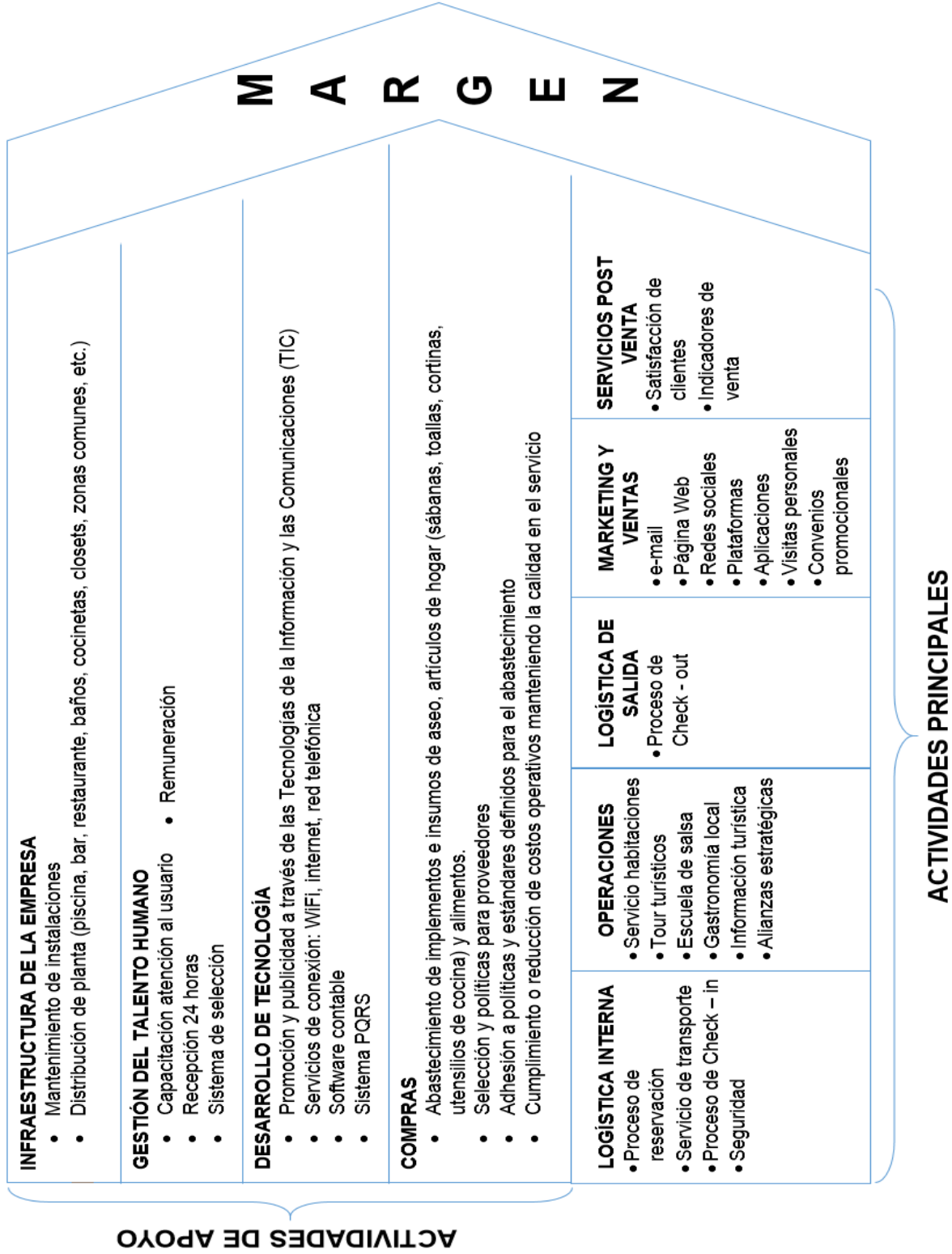
Dado que en el sector hotelero la calidad en la atención juega un papel primordial para conseguir la fidelización del cliente, es importante valorar las necesidades que cada uno de ellos tiene con respecto a las expectativas relacionadas con el hospedaje y esto se logra, precisamente con el personal que le atiende desde el momento en que busca hacer la reserva personal o cuando hace el check in si es el caso de una reserva a través de una página Web, plataforma o aplicación.

- **Compras**

El abastecimientos es esencial en cualquier tipo de hospedaje porque, tanto insumos, inmobiliario, etc. son esenciales para darle al cliente un ambiente seguro y acogedor. La relación costo/beneficio, entre la tarifa de un huésped y lo que recibe en comodidad para su estancia es altamente valorada.

Se tiene además actividades principales como el servicio a las habitaciones, proceso de check in y check out, información y tours turísticos, alianzas estratégicas con sectores, entre otros aspectos divididos en los seis componentes de la cadena de valor: logística interna, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicios postventa. (Figura 5)

Figura 5. Cadena de valor general hoteles de Cali



Fuente: autores

7. CONSULTA AL SECTOR HOTELERO DE CALI SOBRE EL HOSPEDAJE COLABORATIVO

Para la consulta del sector se lleva a cabo una encuesta estructurada con 10 preguntas (Anexo A) que indagan sobre el hospedaje colaborativo con el objetivo de reconocer que tanto sabe el sector hotelero de Santiago de Cali, estrategias y factores. Se aplica en hoteles, hostales y apartahoteles de la ciudad de Santiago de Cali.

Para determinar el tamaño de la muestra y teniendo en cuenta el estudio del sector hotelero y los antecedentes del hospedaje colaborativo, se reconoce, según datos de Cali en Cifras 2016, que en la ciudad hay 129 establecimientos categoría económica, distribuidos en 17 apartahoteles, 32 hostales y 80 hoteles. La recolección de fuentes primarias se lleva a cabo durante 11 días, tiempo en el que se visitan diferentes establecimientos con el directorio de Cali en Cifras, 2016 (Anexo B) y se aplica la encuesta. Para graficar se realizan tablas de frecuencia absoluta y relativa (Anexo C)

En la tabla 26 se presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 26. Ficha técnica de la encuesta

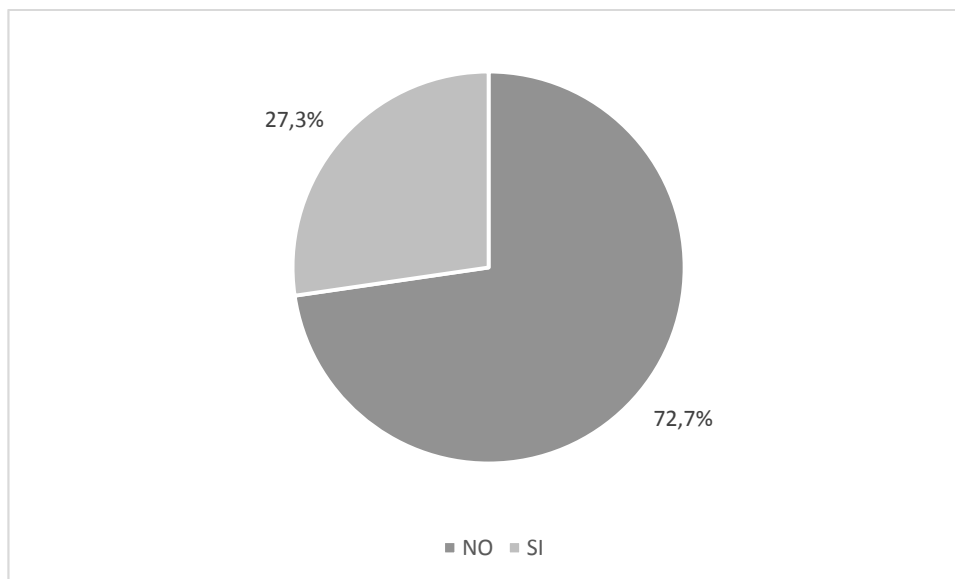
Población	129
Tamaño de la Muestra	72
Muestra	76
Forma de contacto	Personal
Selección de la muestra	Por conveniencia que aceptaran participar en el estudio.
Margen de error	10%
Nivel de confianza	99%
Periodo trabajo de campo	13 al 23 de octubre de 2017

Fuente: autores

De las 76 visitas un 56,6% afirmó no tener conocimiento sobre el hospedaje colaborativo y por consiguiente no reconocían cuáles eran los factores de éxito, estrategias o el concepto mismo, su respuesta a la encuesta solo fue hasta la pregunta 1 ¿Sabe usted que hospedaje colaborativo?, con una respuesta de NO. El resto, un 43,4%, procedió a completar la encuesta, de estos un 21,2% son apartahoteles, un 30,3% hostales y un 54,5% hoteles. De igual forma, se observa que dentro del grupo de 43,4% muchos no quisieron responder afirmando que entendían el concepto y solo sabían algunos temas.

De acuerdo con la gráfico 29 se observa que un 27,3% del sector hotelero de Cali afirma reconocer que es el hospedaje colaborativo.

Gráfico 29. ¿Sabe qué es el hospedaje colaborativo?



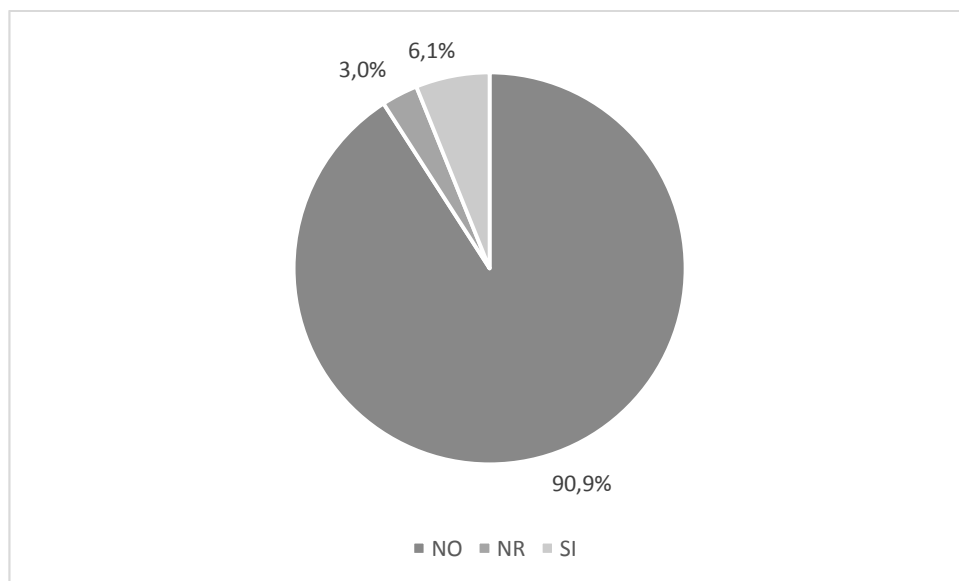
Fuente: autores con SPSS versión 22

La mayor parte de los que sí conocen son hostales. Al indagar sobre la forma cómo conoció el concepto las respuestas fueron:

- Investigando modalidades de hospedaje
- A través de la explicación de la presente encuesta
- Trabajando en el hostel donde se encuentra actualmente
- Periódico y voz a voz
- Como un tema académico en la Universidad
- Por manejo de habitación complementaria

La experiencia como usuario es baja, tan solo un 6,1% de los encuestados afirman haber tenido la oportunidad de hacer parte alojándose bajo esta modalidad durante un viaje, aunque también se afirma que el hospedaje colaborativo hace parte de su experiencia por realizar “canje con otras empresas, normalmente la manejamos como complementary”. (Gráfico 30)

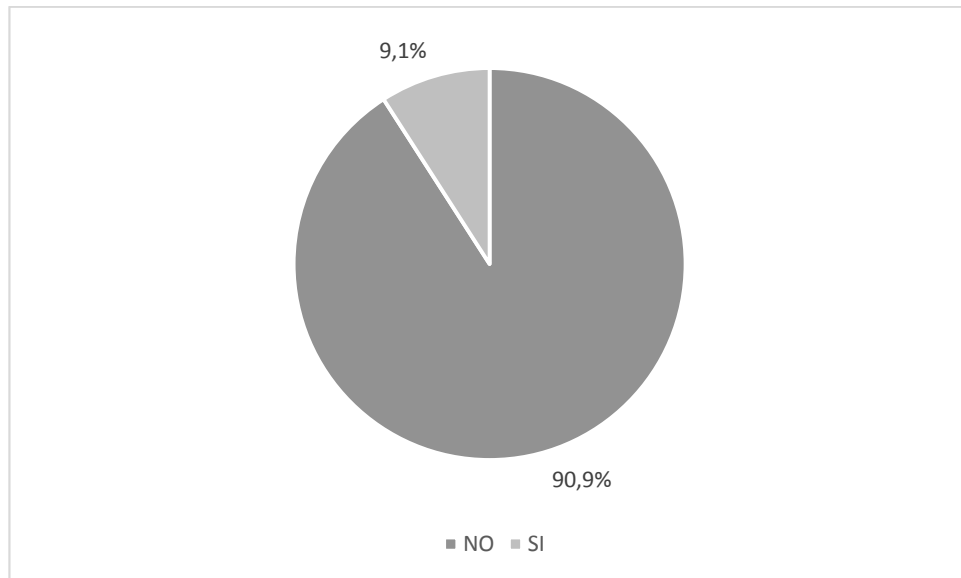
Gráfico 30. ¿Usted ha sido usuarios del hospedaje colaborativo?



Fuente: autores con SPSS versión 22

En el sector hotelero de Cali tan solo un 9,1% considera que ha sido ofertante de hospedaje colaborativo. (Gráfico 31)

Gráfico 31. ¿Su alojamiento ha sido ofertante de hospedaje colaborativo?



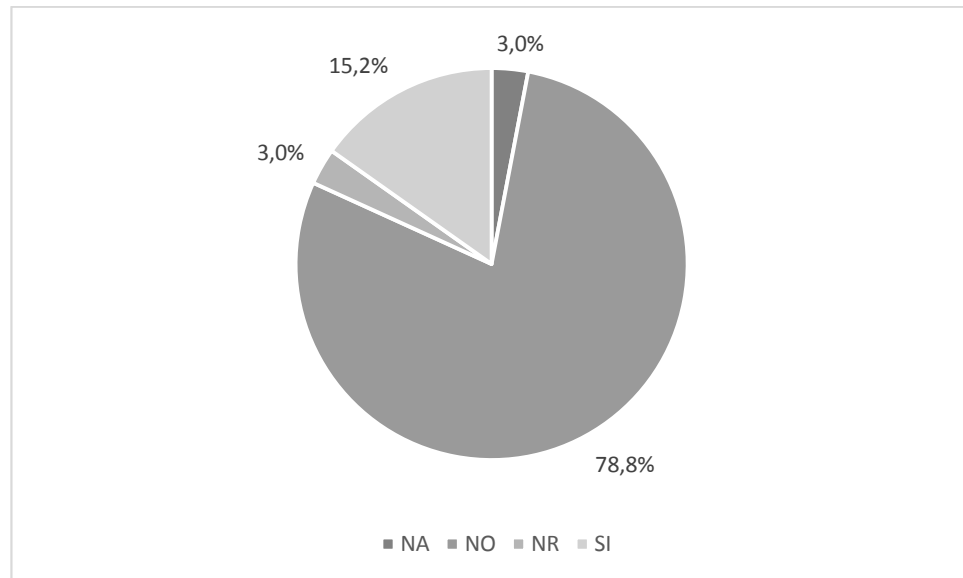
Fuente: autores con SPSS versión 22

Las respuestas al por qué fueron:

- “Es una de las mejores de hacer publicidad”
- “Este hostel tiene la posibilidad de hacer voluntario”
- “Intercambio con otras entidades”

El gráfico 32 permite evidenciar que un 15,2% consideraría la posibilidad de incluirla como modalidad de hospedaje dentro de su establecimiento y un 78,8% no lo ha considerado.

Gráfico 32. ¿Has considerado la posibilidad de incluirla como estrategia para tu establecimiento?



Fuente: autores con SPSS versión 22

La mayor parte de ellos hoteles. Las razones manifestadas para tomar esta decisión son:

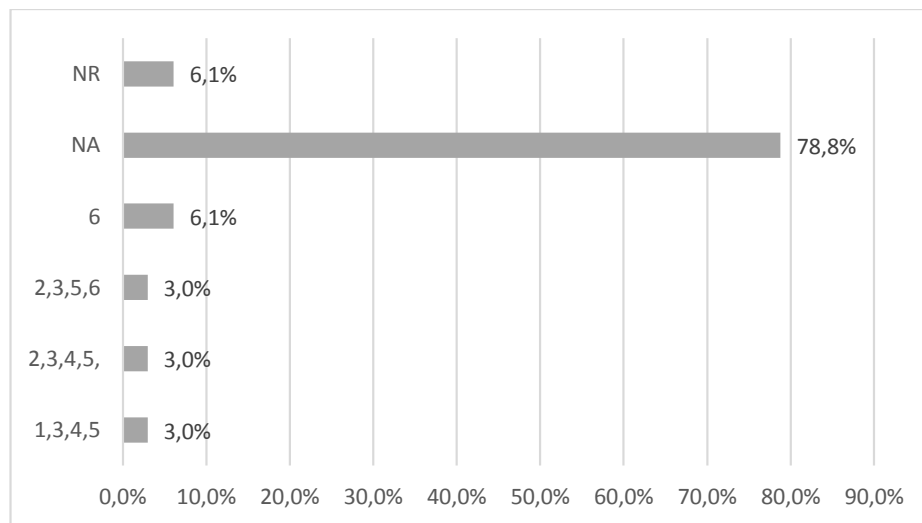
- “Trae beneficios económicos para el establecimiento, pero no tengo conocimiento”
- “Amplia opciones de recepción de reserva”
- “Economía, contactos”
- “Nos interesa ampliar nuestros servicios”

Ahora, en el gráfico 33 teniendo en cuenta las opciones de respuesta y que la mayor parte de ellos no participa del hospedaje colaborativo (78,8%), se evidenció que la vía telefónica y las redes sociales son las principales formas que el sector hotelero percibe participa del hospedaje colaborativo. Las respuestas posibles son:

1. Mediante plataformas tecnológicas (AirBnb, HomeAway, Wiumdu);
2. Recomendación de mis huéspedes;

3. Vía telefónica;
4. Correo electrónico (e-mail);
5. Redes Sociales y
6. Otros. ¿Cuál?

Gráfico 33. ¿De qué forma su establecimiento participa en el hospedaje colaborativo?

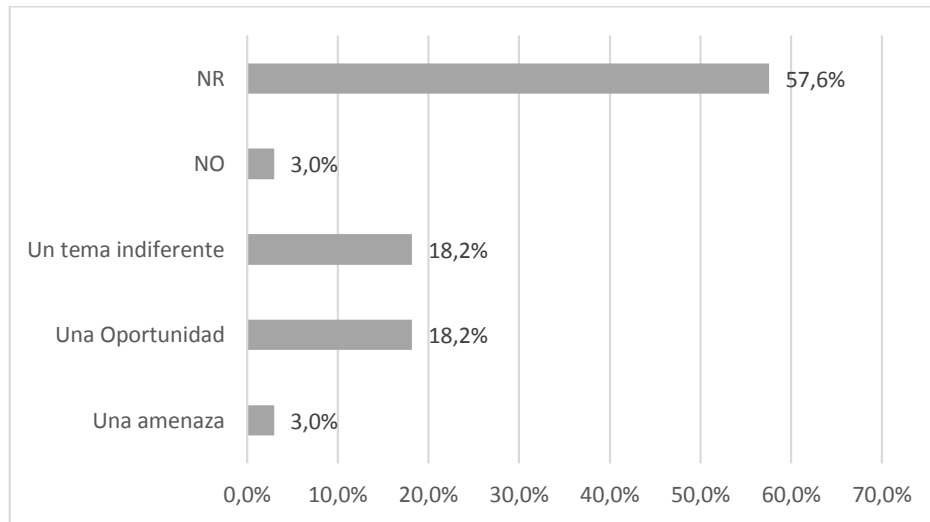


Fuente: autores con SPSS versión 22

Al indagar sobre la forma como el establecimiento participa se evidenció que existe una ambigüedad en el significado del hospedaje colaborativo, un 2,78% del sector hotelero de Cali considera que pertenecer a la página de *Booking* es hospedaje colaborativo.

La consulta al sector también arrojó que solo un 3,0% considera el hospedaje colaborativo como una amenaza, un 18,2% cree que es una oportunidad para su establecimiento de alojamiento (especialmente los hostales) y en el mismo porcentaje (18,2%) le es indiferente el tema, la mayor parte de ello hoteles. (Gráfico 34)

Gráfico 34. ¿Consideras que el hospedaje colaborativo es?



Fuente: autores con SPSS versión 22

Al solicitar que explicarán en mejor detalle porque lo tomaban como una amenaza, oportunidad o les era indiferente se encontró:

Amenaza

- “Es una amenaza porque otras personas que no pagan impuestos y se benefician del sector”

Oportunidad

- Debemos seguir tendencias de comercialización y marketing
- A través del voluntario se enriquece la experiencia de hospedaje y se hablen modalidades para los huéspedes.
- Poder canjear con empresas para cuando lo necesite
- “Igual que la pregunta P3, además por seguridad para el establecimiento y los huéspedes” [P3: es una de las mejores formas de publicidad]

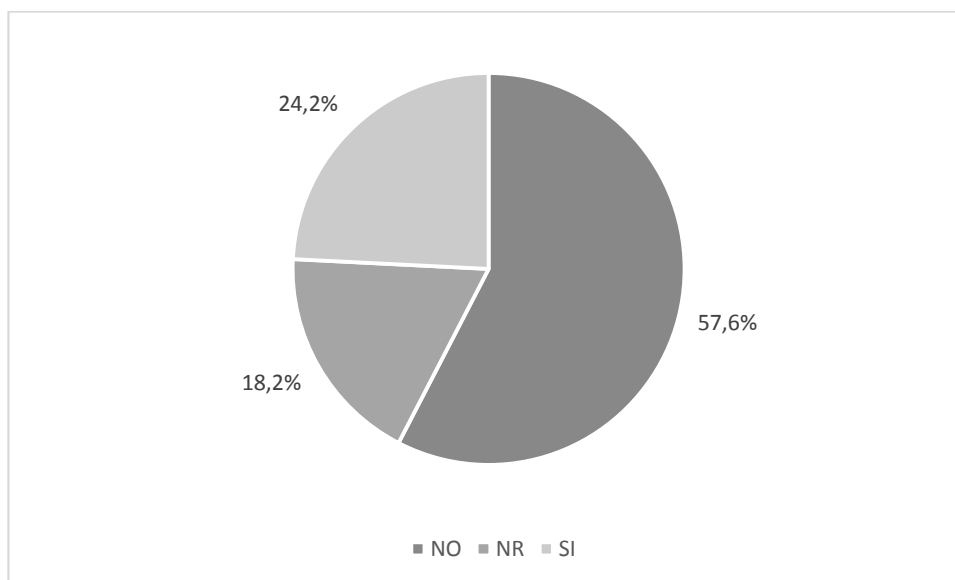
- “Pienso que al contrario de una amenaza sería una oportunidad para ampliar los servicios de hospedaje, los establecimientos que alojan tienen costos diferentes para ofrecer”

Indiferente

- “Las personas buscan un hotel, diferentes públicos”
- “Por manejo de condiciones diferentes de un hotel”
- “Puesto que no hemos pensado en eso ya que la estrategia que se maneja es el común y corriente”

En cuanto al tema de la legalidad del hospedaje colaborativo en el país, un 24,2% percibe que sí lo es, mientras que un 57,6% no lo considera que no es legal. (Gráfico 35). Incluso hay afirmaciones sobre que “es un movimiento en publicidad y comercial aprobado por Fontur”.

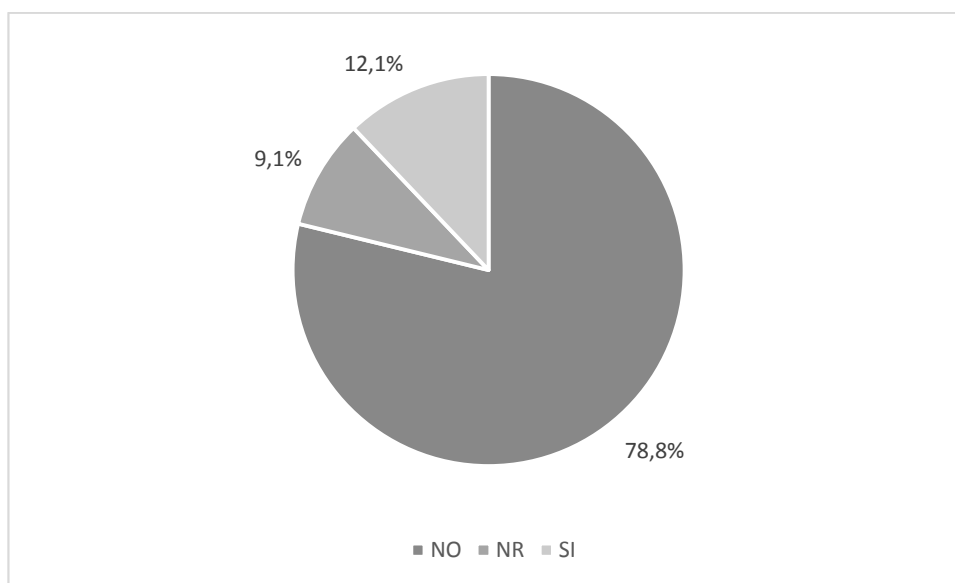
Gráfico 35. ¿Catalogas el hospedaje colaborativo como un tema legal en Colombia?



Fuente: autores con SPSS versión 22

Solo un 12,1% del sector hotelero de Santiago de Cali manifiesta que ha recibido alguna solicitud de hospedaje colaborativo. (Gráfico 36)

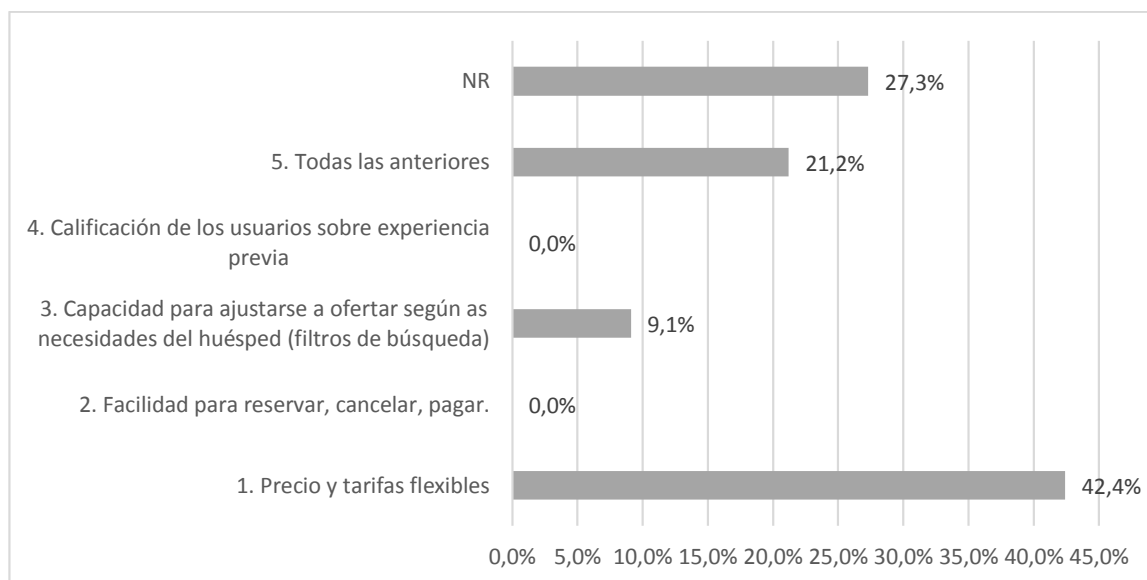
Gráfico 36. ¿Has recibido solicitudes de hospedaje colaborativo?



Fuente: autores con SPSS versión 22

La mayor parte del sector (42,49%) cree que el precio y la flexibilidad (opción 1) en las tarifas es uno de los puntos que puede afectar en mayor medida a su establecimiento, le sigue con un 21,2% los que creen que todas las opciones presentadas (opción 5) son susceptibles de afectar a su establecimiento (precio y tarifas flexibles (opción 1), facilidad para reservar, cancelar, pagar (opción 2), su capacidad de ajuste a ofertar según necesidades del huésped (opción 3) y la calificación de los usuarios sobre experiencias previas (opción 4)), por último, un 9,1% manifiesta que la capacidad del hospedaje colaborativo para ajustarse a ofertar según las necesidades del huésped (filtros de búsqueda) (opción 3) es el factor que les afectaría en mayor medida. (Gráfico 37)

Gráfico 37. ¿Entre los siguientes factores del hospedaje colaborativo cuál consideras puede afectar en mayor medida tu establecimiento?



Fuente: autores con SPSS versión 22

La consulta al sector permitió identificar que el precio es el factor que percibe la mayor parte del sector hotelero puede afectarles, el porcentaje de 42,4% aumenta a un 63,6% si se tienen presente los que optaron por la opción 5 (todas las anteriores), incluyendo también el precio y tarifas flexibles.

Por último, a darles la oportunidad de opinar de forma abierta sobre el tema del hospedaje colaborativo se evidenció que un 48,5% no respondió por no tener el suficiente conocimiento para ofrecer un aporte sobre el tema, mientras que el resto, expresaron individualmente opiniones como:

- “Puede afectar todas las anteriores ya que entre más oportunidades para los huéspedes y por no cumplir con las normas, los gastos operativos de un hospedaje colaborativo tiende la tendencia a ser inferior en precios”
- “Hay mucha gente que viaja”

- “Es importante que existan canales de comunicación que nos permitan abarcar el mercado internacional. Estas plataformas son económicas en relación al alcance que tienen”
- “Este modo de hospedaje nos parece una alternativa funcional y satisfactoria, pues hemos sido testigos de esta experiencias con el voluntario en nuestro hostel”
- “Buena herramienta”
- “Lo desconozco pero me parece ilegal y riesgoso”
- “Son conceptos diferentes ya que no requieren de requisitos como los que debe cumplir un hotel”
- “Pienso que dependiendo de las alianzas que uno pueda como hostel hacer una alianza o convenios podría ser una oportunidad”
- “Deberían hacer capacitaciones, más publicidad pues como que es una cosa que está entrando en la era y casi nadie lo conoce” (Anexo D)

8. CONCLUSIONES

Una de las características del entorno que más inciden en el fenómeno del hospedaje colaborativo es el social por la tendencia de conformar comunidades virtuales que pueden colaborar entre sí para suplir alguna necesidad o expectativa frente a un servicio o bien. A través de las redes sociales es factible contar con un vasto mercado de ofertantes de diferente índole y diferentes sectores, alojamiento, vehículo para transporte, préstamos, entre otros. En Colombia, tiene una fuerte presencia el caso de Uber, que ha generado problemas de índole social por las inconformidades del gremio de taxistas, generando opiniones controvertidas con respecto a su legalidad.

Las plataformas se convierten en un medio para acceder a las ofertas de una forma mucho más fácil y efectiva en comparación con los medios de promoción y publicidad tradicionales, el volumen de ofertantes y demandantes que puede congregar, eliminando factores espaciales y temporales, han sido los principales motores para que la economía colaborativa encuentre en el mundo virtual una catapulta para crecer exponencialmente, al punto de que en países como España, con la llamadas viviendas turísticas, se haya convertido en un problema que ha requerido de intervención gubernamental para regular el servicio y proporcionar así una seguridad al sector hotelero formal quien se estaba viendo afectado.

En Colombia, el hospedaje colaborativo es incipiente, al país han ingresado medios como AirB&B que buscan conectar las personas del país con las de otros lugares, ya sean nacionales o internacionales, para que ofrezcan sus viviendas como opción de alojamiento temporales.

En la ciudad de Cali, el sector hotelero es muy competitivo, existen un sinnúmero de opciones para el hospedaje que se clasifican en hoteles, apartahoteles y hostales. La investigación permitió identificar que en los últimos meses se ha

presentado un cambio de razón social para eliminar el calificativo de apartahotel porque culturalmente se vio afectado por su reconocimiento como hospedaje por horas, llamados moteles o residencias.

Es un sector que cuenta con el apoyo estatal dentro de la red de turismo que promociona el gobierno como motor de desarrollo del país. Las acciones del Estado para fomentar la organización de un turismo de talla mundial, con incentivos tributarios al sector, entre otros, ha llevado al crecimiento del sector, encontrando solo en la ciudad de Cali un aumento de la oferta hotelera del 2014 al 2016 de un 59,17% entre hoteles, apartahoteles u hostales.

Se observa además que el hospedaje colaborativo es un fenómeno donde los usuarios buscan economía y nuevos servicios como la posibilidad de negociar aspectos relacionados con la alimentación, cantidad de personas hospedadas por habitación, tiene como característica esencial generar lazos de amistad entre el ofertante y los demandantes, quienes se convierten en medios de publicidad voz a voz de la casa familiar de alquiler.

De igual forma, un aspecto relevante para el crecimiento del hospedaje colaborativo es la flexibilidad en sus procedimientos, la rigidez del sector formal, en especial el hotelero o los apartahoteles, que cuentan con manuales de procedimientos o funciones rígidos que requieren por parte de los empleados de aprobaciones para tomar decisiones, son hechos que se eliminan con el hospedaje colaborativo, siendo la negociación P2P o persona a persona, una forma de excluir intermediarios en la cadena de decisión.

Ahora, un aspecto importante del hospedaje colaborativo es considerar que dentro de los costos del alojamiento formal existen servicios como incluir desayuno, traslado, las tres comidas, servicio de mucama, servicio a la habitación, implementos de aseo, que el huésped no puede prescindir para disminuir el costo

de hospedarse, estos elementos no hacen parte del hospedaje colaborativo, por tanto el costo de alojamiento es mucho menor en comparación con el sector formal y es el huésped quien decide cuáles le interesa incluir, cuyo precio se pacta por fuera del de alojamiento y puede ser por una vez, mientras la estadía o intermitentemente según sus necesidades. Este sistema de precios se observa también en la venta de automóviles nuevos, empieza con un precio básico y es el usuario quien decide que accesorios o características desea incluir según su presupuesto y necesidades.

En Santiago de Cali, este tipo de alojamiento no es reconocido en el sector formal y aunque el hospedaje colaborativo es una transacción que se hace P2P o persona a persona, en España el sector hotelero formal se ha visto en la necesidad de incluir entre su portafolio de servicios el alojamiento por fuera del hotel, dando la posibilidad al huésped de definir lo que desea del servicio y cuánto está dispuesto a pagar. Se han llevado a cabo alianzas con casas de habitación para alojar huéspedes que no desean o ya no les satisface el hospedaje en el sector formal.

Según el segmento que atiende el hospedaje colaborativo y los servicios que ofrece, los hostales de la ciudad de Cali pueden ser los que encuentren en el hospedaje colaborativo una oportunidad o una amenaza para su negocio. La flexibilidad en el portafolio de servicios, la diferenciación en tarifas de hospedaje, la posibilidad de negociación para los clientes (estructura horizontal) y la atención personalizada (propietarios), son factores que deben aprovechar los hostales para conseguir una cuota del mercado del hospedaje P2P. Es un fenómeno que apenas está iniciando en el país y en la ciudad, la oportunidad está en prepararse y empezar a hacer parte de él.

En relación a los hoteles de la ciudad de Cali, su especialización en sectores como los empresariales, de salud o deportistas, los hace considerar que no es necesario poner atención al hospedaje P2P, esta zona de confort puede verse alterada si a

futuro el hospedaje colaborativo sobrepasa limitantes como el temor de los usuarios a hospedarse por fuera del sistema formal (seguridad), o la relación costo/beneficio y calidad/costo, haciéndola atractiva para su segmento.

Es de recordar que el hospedaje colaborativo es un fenómeno que puede terminar como el caso de UBER, ingresando competitivamente a ofrecer un servicio a través del sistema P2P dada su alta rentabilidad por la posibilidad de promoción a gran escala a través de las plataformas digitales, lo que llevaría a afectar al sector hotelero formal como ocurre con el gremio de taxistas.

9. RECOMENDACIONES

Es necesario que el sector hotelero de Santiago de Cali empiece a analizar el riesgo que puede representar el hospedaje colaborativo, experiencias como las de España con el tema de las viviendas de uso turístico pueden servir de referente para tomar las mejores decisiones y aplicar estrategias efectivas, no para interferir en el ingreso de los ofertantes P2P sino para aprovechar la posibilidad de acceder a un mercado con la capacidad de llegar a miles de usuarios de forma efectiva.

En este sentido, se recomienda reconocer el hospedaje colaborativo como un fenómeno que entrará fuerte e inevitablemente en el sector hotelero. Lo anterior hace necesario que los gerentes, propietarios o administradores se interesen por conocer en profundidad sobre aspectos teóricos y prácticos de la economía colaborativa, analizando no solo los casos dentro de su sector sino el impacto en otros, por ejemplo Uber, o los alcances del hospedaje en países como España, para comprender mucho mejor las implicaciones o efectos potenciales que tiene la capacidad de las plataformas de mover gran volumen de usuarios con los mismos intereses que a largo plazo terminan por imponer un nuevo estilo de negociación de un servicio.

Es primordial que el sector hotelero empiece a analizar la probabilidad de aplicar procesos de captación de clientes a través de páginas como Airbnb, tener en cuenta que uno de los factores de éxito es su capacidad de mover masas y de adaptarse a las necesidades del cliente siendo altamente flexibles, evitando protocolos de atención y una cadena de decisión o autoridad que limitan la resolución eficiente a los problemas o expectativas que expone el huésped o usuario.

El Estado debe empezar desde ya a generar un ambiente de seguridad en el sector, es necesario actualizar su regulación para incluir el fenómeno de las plataformas

digitales dentro del sector turístico dada su capacidad de mover masas que a largo plazo pueden afectar al sector formal si no está preparado.

De igual forma, tanto el sector público como privado a través de entidades como Cotelco o CotelValle, deben ayudar al sector hotelero a reconocer que la economía colaborativa es un fenómeno de talla mundial que tarde o temprano estará fuertemente en nuestro país y por consiguiente es necesario encontrar estrategias para aprovechar las oportunidades que ofrece y no considerarlo una amenaza.

El hospedaje colaborativo es reconocida como un alternativa al hospedaje tradicional, que se está perfilando como un sistema económico, por consiguiente se recomienda a la Universidad del Valle, empezar a incluir el tema dentro de la academia. Puede generarse líneas de investigación o un proyecto macro con una muestra mayor que genere información sobre el estado del arte y vaya perfilando las características, factores (sociales, culturales, políticos, legales), conceptualización, aportes y efectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abella Echeverri, D.V.; Montero Gross, Y.; Betancourt, B.; González Campo, C.H.; Medina Monroy, L.; Leal Cardozo, L.; Portilla Agudelo, N. y López Gaitán, Carolina. (2015). Plan Estratégico 2015-2025. Análisis del Entorno. Septiembre 2015. Universidad del Valle. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0BwdCAy0tqx0YRmhGZG16eWVrQWc/view>
- Alcaldía de Santiago de Cali (2017). Cali en Cifras 2016, p. 28. Recuperado de: http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/
- Algar, Ray (2007). Collaborative consumption. *Leisure Report*. April, pp. 16-17
- Andi, Asociación de Industriales de Colombia (2016). Colombia: Balance 2016 y perspectiva 2017. Resumen Ejecutivo. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- Avital, M.; Andersson, M.; Nickerson, J.; Sundararajan, A.; Van M. and Verhoeven, D (2014). The collaborative economy: a disruptive innovation or much ado about nothing? In Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems; ICIS 2014, Association for Information Systems. AIS Electronic Library (AISeL), Atlanta, GA, pp. 1-7.
- Banco de la República (s.f.). Estadísticas. PIB, producción, salarios y empleo. Mercado Laboral. Tasas de empleo y desempleo. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>
- Barrera Tenorio, J.P.; Leyva Solanilla, J.; Maldonado Villamil, D.A. y Primero Caviedes, A.M. (2013). Análisis sectorial: sector hotelero en Cali. Universidad

ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, Cali. Recuperado de:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76530/1/analisis_sectorial_hotelero.pdf

Betancourt Guerrero., B. (2014) Análisis Sectorial y Competitividad. ECOE Ediciones. Universidad de Valle. ISBN 9789586487306

Booking.com. (2017). Inicio, Colombia, Valle del Cauca, Cali, Ofertas en el Hotel Pensión del Oeste, Cali (Colombia). Recuperado el 17 de septiembre de 2017 de: <https://www.booking.com>

Bucheli Portilla, A.; Vargas Ruíz, A.J.; Restrepo Omaña, D.; Eraso Riascos, I.D.; Martínez Cruz, E.J. y Romero Rodríguez, S. P. (2013). Estudio de la utilización del marketing digital en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá. Proyecto de grado para la Especialización en Gerencia de Mercadeo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de:
https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76530/1/analisis_sectorial_hotelero.pdf

Calero Leiva, P. e Infante Rojas, J.C. (2014). Metodología para análisis de un proyecto hotelero desde el punto de vista de una institución financiera. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Maestría Finanzas Corporativas, Bogotá. Recuperado de:
<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1274/TMF00336.pdf?sequence=1>

Cali Cómo Vamos (2017). Informe anual de calidad de vida. 2017. Una mirada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Deporte, Recreación y Cultura. Recuperado de: <http://www.calicomovamos.org.co/copia-de-deporte>

Cámara de Comercio de Cali (2016). Informes Económicos. Economía del Valle del Cauca: Balance 2015 y perspectiva 2016. Publicado el 26 de enero de 2016. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2016/01/Informe-Economico-66.pdf>

Cámara de Comercio de Cali (2016). Lo que viene para el Valle del Cauca. Edición No. 182. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/search/lo+que+viene+para+el+valle+del+cauca>.

Cámara de Comercio de Cali (2017). Cali, en el tipo de inversión. Publicado el 12 de junio de 2017. Recuperado de: http://www.ccc.org.co/categoria_articulo/cali-top-inversion/

Cannon, S. y Summers, L.H. (2014). How Uber and the Sharing Economy Can Win Over Regulators. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2014/10/how-uber-and-the-sharing-economy-can-win-over-regulators/>

CNN en Español. (2013). Qué toman en cuenta los viajeros al elegir un hotel. Publicado el 23 de marzo de 2013. Recuperado de: <http://cnnespanol.cnn.com/2013/03/25/que-toman-en-cuenta-los-viajeros-al-elegir-un-hotel/>

Cori, A. (2016). Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy. Calleanza delle Cooperative Italiane. *Anaisi e recensioni*, No. 9, Luglio. Recuperado de: <https://www.rosalux.de/en/documentation/id/14261/platform-cooperativism-vs-the-sharing-economy/>

- DANE Ciedse, Afroamérica XXI et. al. (2011). Cuántos somos Como vamos. Diagnóstico sociodemográfico de Cali y 10 municipios del Pacífico nariñense. AfroaméricaXXI. Santiago de Cali, Colombia, 172 páginas. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/cuantos_somos.pdf
- DANE (2013). Encuesta Naciona de Hoteles. Información referida a noviembre de 2012. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-nacional-de-hoteles>
- DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2015). La pobreza monetaria disminuyó 1,1 puntos porcentuales en el país. Publicado el 17 de septiembre de 2017. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/CP_pobrezamon_jul14_jun15.pdf
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2015). Información Estratégica. Pobreza Monetaria Año Móvil Julio 2014 – Junio 2015. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-ano-movil-julio-2014-junio-2015>
- DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016). Muestra Mensual Hotelera Junio 2016. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/3833-muestra-mensual-de-hoteles-mmh-junio-2016>
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017). Información Estratégica. Cuentas Departamentales. Actualizado al 2 de junio de 2017. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

David, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Pretince Hall Hispanoamericana S.A., p. 142-144. ISBN 0-02-327868-4

De Pádua Júnior, F.P. y Alencastro (2016), M.S.C. Desafios do Consumo Colaborativo no Brasil. Universidad Federal do Paraná. Recuperado de: http://www.academia.edu/24847918/Desafios_do_Consumo_Colaborativo_no_Brasil

Diez Tiribio, S. (2015). La economía colaborativa: un nuevo modelo de consumo que requiere la atención de la política económica. Universidad de Valladolid. Biblioteca Universitaria. Repositorio Documental. España. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/15665>

El País (2015). El Valle del Cauca le apuesta al crecimiento de la competitividad. Publicado el 16 de marzo de 2015. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/cal/el-valle-del-cauca-le-apuesta-al-crecimiento-de-la-competitividad.html>

El País (2015). Economía. Seis aspectos hoteleros se consolidarán este año en Cali. Publicado el 01 de junio de 2015 por Redacción de El País. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/economia/seis-proyectos-hoteleros-se-consolidaran-este-ano-en-cali.html>

El País (2016). Economía. Hotelería en Cali repuntó en 2015, el mejor balance en una década. Publicado el 22 de enero de 2016 por redacción de El País. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/economia/hoteleria-en-cali-repunto-en-2015-el-mejor-balance-en-una-decada.html>

El País (2016). Economía. Cali, segunda ciudad del país donde más bajó el desempleo. Publicado por Redacción El País el 29 de enero de 2016.

Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/economia/cali-segunda-ciudad-del-pais-donde-mas-bajo-el-desempleo.html>

El País (2016). Así se gestó el “milagro gastronómico” de Cali. Publicado el 24 de abril de 2016 por redacción de El País. Recuperado de:
<http://www.elpais.com.co/cali/asi-se-gesto-el-milagro-gastronomico-de.html>

El País (2016). El Valle del Cauca contará con inversiones en ciencia, tecnología e innovación. Publicado por Redacción El País el 05 de marzo de 2016.
Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/cali/el-valle-del-cauca-contara-con-inversiones-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion.html>

Escobar Morales, Guido (2013). Cali en Cifras 2013. Alcaldía de Santiago de Cali. Departamento administrativo de Planeación. Colombia. 186 páginas.
Recuperado de:
http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf

Fondo Monetario Internacional (2015). Perspectivas de la economía mundial. Ajustándose a precios más bajo para las materias primas. Estudios económicos y financieros. ISBN 978-1-51351-461-1

Fundación Alvaralice, Cámara de Comercio de Cali, El País, Universidad Autónoma de Occidente, Casa Editorial El Tiempo, Fundación Corona y Cámara de Comercio de Bogotá (2014). Cali Cómo vamos. Informe de calidad de vida en Cali, 2014. Tercer año de administración de Rodrigo Guerrero. Recuperado de:
http://media.wix.com/ugd/ba6905_906136a6aaca4cc59e683051c8d7ceff.pdf

García Sierra, Alfredo (2016). Proceso de Paz. La estrategia de Cotelvalle para que Cali atraiga más turistas en el posconflicto. Publicado el 28 de septiembre de 2016. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/proceso-de-paz/la-estrategia-de-cotelvalle-para-que-cali-atraiga-mas-turistas-en-el-posconflicto.html>

Gobernación de Valle del Cauca (2016). Inicio. Nuestra red vial de Valle del Cauca. Última actualización 13 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://www.valledelcauca.gov.co/infraestructura/publicaciones.php?id=52>

González Rodríguez, B.J. (2014). Análisis del impacto estratégico del “Turismo p2p” en la comercialización turística: El caso de la vivienda vacacional en Canarias. Grado en Turismo. Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales, San Cristóbal de la Laguna. Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1060/Analisis%20del%20impacto%20estrategico%20del%20%22turismo%20p2p%22.%20El%20caso%20de%20la%20vivienda%20vacacional%20en%20Canarias.%20.pdf;sequence=1>

Gallardo, F. (2016). El turismo colaborativo, según la asociación colombiana Cotelco. 20 de abril de 2016. Recuperado de: <https://laruinahabitada.org/2016/04/20/el-turismo-colaborativo-según-la-asociacion-colombiana-cotelco/>

Guillén Navarro, N.A. y Iñiguez Berrozpe, T. (2016). Acción pública y consumo colaborativo. Regulación de la vivienda de uso turístico en el contexto p2p. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural – Pasos*, vol. 14, No. 3, Special Issue, pp. 751-768. ISSN 1695-7121. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145925013

- Hamari, J.; Sjöklint, M. y Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science And Technology*, volume 67, Issue 9, September 2016, pp. 2047-2059.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010) Metodología de la investigación. 5ª Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., ISBN 978-607-15-0291-9
- López, K. y Peña, J. (2016). La utilización de la teoría de Benchmarking como modelo comparativo para el plan estratégico en las Pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014-2019. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad del Nariño, vo. XVII, No. 1, pp. 56-72
- Méndez Álvarez, C.E. (1988) Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. ISBN 958-600-446-5
- MinCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (online). Estadísticas de Turismo. Informe Turismo Junio 2016. Oficina de Estudios Económicos. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>
- Mintzberg, Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2008). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A.
- Moreno Riveros, M. (1981). Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia. Sociedad Geográfica de Colombia. Academia de Ciencias

Geográficas. Número 116, Volumen 35. Recuperado de:
http://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_esp_hist_hote.pdf

Mundallal, Z. (2015). Airbnb will soon be booking more rooms than the world's largest hotel chains. Recuperado de: <http://qz.com/329735/airbnb-will-soon-be-booking-more-rooms-than-the-worlds-largest-hotel-chains/>

Muñoz Valbuena, A. y Serrano Bravo, M.F. (2013). Estudio de la calidad del servicio al cliente de los hoteles afiliados a COTELCO en San Juan de Pasto primer semestre 2013. Universidad de Nariño. Programa de Comercio Internacional y Mercadeo, San Juan de Pasto. Recuperado de:
<http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85954.pdf>

Naciones Unidas. (2015). Informe sobre las inversiones en el mundo. Panorama General. Capítulo 1. Tendencias Mundiales de la Inversión. Recuperado de:
<http://www.worldinvestmentreport.org/es/informe-sobre-las-inversiones-en-el-mundo-2015/capitulo-1-tendencias-mundiales-de-la-inversion/#global-fdi-fell-in-2014>

Proexport (2014). Informe TEC Turismo Extranjero en Colombia. Dirección de Información Comercial. Colombia, 22 páginas. Recuperado de:
www.proexport.com.co/system/files/tec_junio_2014_final.pdf?...1

Procolombia (s.f.). Información Regional. Cali – Valle del Cauca. Oportunidades de Inversión en Cali – Valle del Cauca. Razones para invertir. Recuperado de:
<http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html>

Ramírez Peña, Alejandro (2015). Si una persona recibe más de \$211.807 mensuales ya supera la pobreza. Según el DANE, 784.000 personas salieron

dela pobreza en el 2014. El Tiempo. Publicado el 25 de marzo de 2015.
Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15457376>

Reguera Fernández, Javier (2015). Siguiendo estación, modelos económicos disruptivos: la economía colaborativa. Universidad de León. Repositorio Institucional Abierto. Recuperado de:
<http://buleria.unileon.es/xmlui/handle/10612/4584>

Rodríguez Moguel, E. (2005). Metodología de la Investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México, ISBN 958-5748-66-7

Schor, J. (2014). Debating the Sharing Economy. *A Great Transition Initiative Essay*. Recuperado de: <http://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>.

Secretaría de Turismo y Comercio (s.f.). Departamento del Valle del Cauca. Apoyar la diversificación de la estructura económica y la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales. Recuperado de:
www.valledelcauca.gov.co/turismo/descargar.php?id=14421

Serrano Reíllo, N. (2016). Intermediación turística en el siglo XXI. Cambios y nuevos retos. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Recuperado de:
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/17997>

Telepacífico (2014). Desde Cali, países de la Alianza Pacífico fortalecen acciones en pro del turismo. Publicado en Telepacífico [Internet] el día 24 de julio de 2014. Recuperado de: <http://www.telepacifico.com/news/show/title/desde->

cali-pa-ses-de-la-alianza-del-pac-fico-fortalecen-acciones-en-pro-del-turismo/src/@random53299ee97536d

Telles, R. (2016). Digital Matching Firms: A New Definition in the “Sharing Economy” Space. U.S. Department of Commerce Economics and Statistics Administration Office of the Chief Economist. ESA Issue Brief #01-16. Recuperado de: <http://www.esa.doc.gov/reports/digital-matching-firms-new-definition-%E2%80%9Csharing-economy%E2%80%9D-space>

Valor, C. (2014). Economía en colaboración, *Dossier* N° 12 Economistas Sin Fronteras, enero de 2014. Recuperado de: <http://ecosfron.org/portfolio/dossier-no-12-economia-en-colaboracion>

ANEXOS

Anexo A

Instrumento de recolección de información



Instrucciones

Buenos días/tardes. Estamos realizando un estudio sobre las características del hospedaje colaborativo o P2P y su presencia en el sector hotelero de Cali.

Para esto le invitamos a responder a cada ítem marcando una equis (X) la opción que considere más adecuada a su percepción. Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a información básica, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la información para su posterior análisis.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo académico, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante sino que los resultados se darán a través de frecuencias absolutas y relativas (%). En este sentido siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

A continuación le ofrecemos una definición de hospedaje colaborativo:

Pizam lo define como el entorno en el que *“los individuos realizan transacciones directamente con otros individuos a través de una plataforma de Internet gestionada por una tercera parte, para ofrecer (...) alojamiento.”* (2014, p. 118)

“El conjunto de actividades económicas y sociales en las cuales los agentes ponen a disposición activos, bienes o servicios infrautilizados, sin transferir la propiedad, a cambio o no de un valor monetario, por medio de la participación en plataformas digitales no anónimas y, en particular, empleando internet” (Citado por Suárez, 2017)

“Un ejemplo de ello es Airbnb una empresa que no tiene ningún apartamento en propiedad y se ha convertido en el mayor grupo de alojamiento del mundo, tiene casi el 20% de la oferta hotelera de Bogotá”. (Suárez, 2017)

Bibliografía:

Pizam, A. (2014). Peer-to-peer travel: Blessing or blight? International journal of hospitality management, 38, pp. 118-119. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.02.013

Suárez Ramírez, M.P. (2017). Turismo 2.0: Las economías colaborativas innovan el hospedaje. QUID N°28, pp. 60-68, enero-junio de 2017, ISSN: 1692-343X, Medellín-Colombia.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

ENCUESTADO _____

CARGO _____ AÑOS EXPERIENCIA EN EL SECTOR _____

NOMBRE ESTABLECIMIENTO _____

TIPO: Hotel ☐ Apartahotel ☐ Hostal ☐

P.1	¿Sabe que es hospedaje colaborativo?	☐ SI ☐ NO
	Por favor especifique cómo conoció el concepto _____	
P.2	¿Usted ha sido usuario del hospedaje colaborativo?	☐ SI ☐ NO
P.3	¿Su alojamiento ha sido ofertante de hospedaje colaborativo?	☐ SI ☐ NO
P.4	Si tu respuesta a la pregunta P.3 es NO ¿Has considerado la posibilidad de incluirla como estrategia para tu establecimiento?	☐ SI ☐ NO
P.5	Si tu respuesta a la pregunta P3 es SI ¿De qué forma su establecimiento participa en el hospedaje colaborativo?	
	1. Mediante plataformas tecnológicas (AirBnB, HomeAway, Wimdu) 2. Recomendación de mis huéspedes 3. Vía telefónica 4. Correos electrónicos (e-mail) 5. Redes sociales 6. Otros ¿Cuál? _____	
P.6	¿Consideras que el hospedaje colaborativo es?	
	1. Una amenaza para su establecimiento de alojamiento 2. Una oportunidad para su establecimiento de alojamiento 3. Un tema indiferente para su establecimiento de alojamiento	
	Explique su respuesta _____	

P.7	¿Catalogas el hospedaje colaborativo como un tema legal en Colombia?	☐ SI ☐ NO
P.8	¿Has recibido solicitudes de hospedaje colaborativo?	☐ SI ☐ NO
P.9	¿Entre los siguientes factores del hospedaje colaborativo cuál consideras puede afectar en mayor medida a tu establecimiento?	
	1. Precio y tarifas flexibles 2. Facilidad para reservar, cancelar, pagar. 3. Capacidad para ajustarse a ofertar según las necesidades del huésped (filtros de búsqueda) 4. Calificación de los usuarios sobre experiencia previa 5. Todas las anteriores	
P.10	Por favor, denos su opinión sobre el tema de hospedaje colaborativo _____	

FIN DE ENCUESTA

ANEXO B

Directorio Hospedajes en Santiago de Cali

Clasif.	Establecimiento	Barrio	Dirección	Teléfono	Categ.	Audt.	Asientos
APHOT	Apartahotel Sexta Avenida	207	A 6 16N - 30	6880909	E	1	40
APHOT	Apartamentos Los Cerros	207	A 9A 14N - 70	6672304	E		
APHOT	Ribera del Río	208	A 2 19N - 73	6820599	E		
APHOT	Montecarlo	208	C 22N 5 - 15	6675991	E		
APHOT	Aparta Suites Versalles	209	C 23BN 5 - 14	6613745	E		
APHOT	Casablanca Hostel	210	A 7 24N - 57	3963849	E		
APHOT	Martin Aparta Suite	210	C 23 N 6A - 31	6610037	E		
APHOT	Artur Aparta Suite	210	C 28 N 6 Bis - 15	6682386	E		
APHOT	Apartahotel Colombia	211	A 2B 31N - 48	6608082	E	1	30
APHOT	Mare Apartasuíte	212	A 5 39 N - 16	3798314	E		
APHOT	Suites House Casa Flora	293	A 3 49 N - 76	6652747	E		
APHOT	Suites Travelers Edificio Rayda	302	C 2A 2 - 76	8924202	E		
APHOT	Apartahotel Bugatier	1014	K 25A 14C 09	3349825	E		
APHOT	Apartamentos Jardines del Caney	1774	K 82B 48A - 05	3961226	E		
APHOT	Apartahotel Cañavalejo	1919	C 3 57 - 20	3961104	E		
APHOT	Apartahotel Lord Star J&C	1922	C 9 56 - 240	5132562	E		
APHOT	Apartahotel Shofar		A 3C 36A N - 25	3731555	E		
HOST	Hostal Santa Rita	201	A 3 O 7 - 131	8920021	E		
HOST	Hostal Mi Tierra	203	K 2 7 O - 97	4864804	E		
HOST	Casa Centenario	206	A 1 2N - 23	6809600	E		
HOST	Caelum Hostel	207	A 4 9 N - 47	3,16E+09	E		
HOST	Casa Granada (Hotel JJ)	207	A 8 14N - 47	6612964	E		
HOST	Hostel Local House	207	C 14 N 6 - 31	3126919	E		
HOST	Rollinkeepers	210	C 18 N 9 - 69	3809130	E		
HOST	Pelican Larry E.U.	210	C 20 N 6A - 44	4203955	E		
HOST	Hostal Iguana	210	C 21N 9 - 22	3825364	E		
HOST	Casa Prado	211	C 35 N 2B - 220	6808635	E		
HOST	Posada Salsa Boutique	302	C 4 Oe 3A - 39	3760866	E		
HOST	Hostal Encuentro	303	C 2 O 4 - 16	8902464	E		
HOST	Lulos Hostal Boutique	303	C 4 4 - 57	3957913	E		
HOST	Posada de San Antonio	303	K 5 3 - 37	8937413	E		
HOST	El Viajero Hotels Cali	303	K 5 4 - 56	8938342	E		
HOST	La Casa Café Cultural	303	K 6 2 - 13	8937011	E		
HOST	Ruta Sur	303	K 9 2 - 41	8936946	E		
HOST	Dinastía	307	K 9 7 - 56	8836100	E		
HOST	Hostal Danato	401	K 6 28 - 04	4383845	E		
HOST	Casa Tequendama	1904	C 5A 40 - 41	5517198	E		
HOST	Orquidea Real	1904	K 41 5A - 61	5534409	E		
HOST	Casa Franco	1905	K 37A 5B5 - 17	5561305	E		
HOST	San Fernando	1910	C 3 27 - 87	5564820	E		
HOST	Sunflower Pacific Hostel	1910	K 27 3 - 07	3733770	E		
HOST	Casa Aguacanela	1911	K 24A 2A - 55	5568382	E		
HOST	Jardín Azul CH	1911	K 24A 2A - 59	5568380	E		
HOST	Hostal Casa Maria Mulata	1911	K 24B 2 O - 25	3803268	E		
HOST	Casa Miraflores	1911	K 24B 2A - 136	3778177	E		
HOST	Pasadena Hostel	1915	C 10 24 - 96	4871830	E		

Clasif.	Establecimiento	Barrio	Dirección	Teléfono	Categ.	Audt.	Asientos
HOST	Colombian Hostel	1983	C 3 Bis 35A - 70	5542263	E		
HOST	Casa Hostal y Restaurante Toscanini	1988	K 62C 9 - 40	3708483	E		
HOST	Arboleda	2201	A Cascajal Casa 4	6830670	E		
HOTEL	Pensión del Oeste	202	C 6 oeste 1C - 35	8926656	E		
HOTEL	La Casa Azul HB	205	A 4 5 N - 09	3744766	E		
HOTEL	Agatha Boutique (Mi Tierra)	205	A 8 10N - 104	6616214	E		
HOTEL	Hotel Everest	207	A 4 15N - 29	3954925	E		
HOTEL	Tropicali	207	A 6 15N - 66	6671006	E		
HOTEL	Six Avenue	207	A 6 17N - 71	8902273	E		
HOTEL	Nevada	207	A 8 14N - 15	6679693	E	1	35
HOTEL	Cali Plaza	207	C 15 N A 6 - 37	3395873	E		
HOTEL	Calima Real	208	C 18N 3 - 18	6611861	E	2	250
HOTEL	Versalles Colonial	208	C 18N 3 - 25	6601146	E		
HOTEL	Santa Cecilia	209	A 6 24N - 58	5240111	E		
HOTEL	Sartor	210	A 8 20N - 50	6686482	E		
HOTEL	Neuchatel Cali	210	C 22AN 6A - 54	6604033	E		
HOTEL	El Gran Terminal	211	A 2B 31AN - 91	6601505	E		
HOTEL	Centralia	211	A 2B 31N - 14	6613579	E		
HOTEL	Don Camilo	211	A 2B 31N - 78	6601016	E		
HOTEL	Mansión del Norte	211	A 2B 31N - 82	6601300	E		
HOTEL	Perugino's Plaza	211	C 30N 2B - 100	6677889	E		
HOTEL	Tourmalet	211	C 31 N 2B - 120	6608738	E		
HOTEL	Paula Confort	211	C 31N 2B - 72	6606019	E		
HOTEL	Colombia Real Cali	212	A 3 44 N - 41	5543100	E		
HOTEL	La Flora Cali	212	A 6 50 N - 80	3824814	E	2	50
HOTEL	Plaza Norte	294	C 44N 2B - 66	6650024	E	1	20
HOTEL	El Peñón	302	C 1 O 2 - 61	4888860	E	2	50
HOTEL	Casa Alegre Art Gallery	303	K 9 4 - 28	8938444	E		
HOTEL	Casa Gustadora	307	C 6 8 - 39	8800966	E		
HOTEL	Del Puente	308	C 5 4 - 36	8938484	E		
HOTEL	San Antonio Plaza	308	C 5 5 - 19	8834219	E		
HOTEL	Casona La Merced	308	C 7 1 - 65	4894046	E	2	140
HOTEL	Mudejar	308	C 8 5 - 53	8961717	E	4	230
HOTEL	Americana	308	K 4 8 - 73	8823063	E	2	150
HOTEL	Farallones	310	C 11 8 - 63	8831048	E		
HOTEL	Astoria Real	311	C 11 5 - 16	8830140	E		
HOTEL	Konfort Inn	311	C 9 3 - 13	8881011	E	1	50
HOTEL	Camino Real 1A	311	C 9 3 - 54	8842525	E		
HOTEL	Imperial	311	C 9 3 - 93	8899571	E		
HOTEL	Royal Plaza	311	K 4 11 - 69	8839243	E	1	80
HOTEL	Plaza Cali	311	K 6 10 - 29	8822560	E		
HOTEL	Santiago de Cali	311	K 6 11 - 48	8881756	E	2	130
HOTEL	Miami Inn	311	K 7 13 - 55	8823194	E	3	160
HOTEL	Colours	312	C 23 2 - 22	6806855	E		
HOTEL	Cali Real	312	K 4 16 - 29	8897976	E	1	300
HOTEL	Savoy	313	C 17 1 N - 24	8800433	E		
HOTEL	Tranquilandia	402	K 2 35 - 05	4442224	E		
HOTEL	La Gran Posada	404	K 5 43 - 01	4453782	E		
HOTEL	El Prado	410	C 42 1N - 20	4413585	E		

Clasif.	Establecimiento	Barrio	Dirección	Teléfono	Categ.	Audt.	Asientos
HOTEL	La Primera	410	K 1 42 - 11	4480930	E		
HOTEL	Toné	412	K 2N 46A - 21	4463783	E		
HOTEL	Brisas De Calima	421	C 70 4A N - 71	4495551	E		
HOTEL	Turístico La Luna	903	Autopista Sur 13 - 01	5582611	E	2	620
HOTEL	H21	909	C 21 11D - 28	8962731	E		
HOTEL	Los Robles Cali	1780	K 83C 14A - 06	3701560	E		
HOTEL	Suites Las Vegas	1781	C 5 85 - 29	3398615	E		
HOTEL	Capri Cali	1783	C 10A 72 - 63	4885300	E		
HOTEL	Pasoancho	1789	C 13 66A - 10	3312906	E		
HOTEL	Dom Hotel Cali	1789	K 65 10 - 72	4868163	E		
HOTEL	Santelmo Cali	1790	C 9 65 - 14	3799513	E	1	50
HOTEL	La Esperanza Cali	1904	C 5A 40 - 36	4870090	E	1	50
HOTEL	Roosevelt Spa	1904	K 39A 5E - 25	5246396	E	1	150
HOTEL	Imbanaco	1904	K 40 5A - 23	5514230	E		
HOTEL	Jardin de Tequendama	1904	K 40 5C - 21	5536356	E		
HOTEL	Elite Tequendama	1904	K 42 5C - 22	5537257	E		
HOTEL	Karambolo	1905	C 6 37A - 14	3827399	E		
HOTEL	Rivera Plaza	1905	K 37A 6 - 70	5571200	E		
HOTEL	Flamingo Cali	1905	K 38A 7 - 05	5571717	E		
HOTEL	Karlo HB	1910	C 4 27 - 100	5244950	E	2	60
HOTEL	San Fernando	1910	C 4 O 25 - 29	5563561	E		
HOTEL	Torre del Viento	1910	C 4B 27 - 120	5545020	E	1	48
HOTEL	Dugger's and Green	1910	K 27 3 O - 45	5581070	E		
HOTEL	MS Castellana	1913	K 32 8 - 20	5580733	E	1	30
HOTEL	Travelers Sport	1914	C 9 36A Bis - 60	5562361	E		
HOTEL	Champagnat	1914	K 29 9 - 72	5146108	E		
HOTEL	Décima Avenida	1915	C 10 24 - 119	5571714	E		
HOTEL	Santa María Plaza	1922	C 5 59A - 43	3969661	E		
HOTEL	El Alba	1923	C 9 51 - 04	3306244	E		
HOTEL	Centro Recreacional Los Arrayanes	5314	La Vorágine	4454845	E		
HOTEL	Ecohotel Castillo de Pance	5314	Vía la Vorágine km 12	4878788	E	1	200
HOTEL	Centro Vacacional Yanaconas	5699	Vía Cristo Rey km 11	5502264	E	5	700
HOTEL	Club S. T. y R. El Arca de Noe	5699	Vía Cristo Rey km 3	8841172	E		
HOTEL	Centro Vacacional Pachamama	5699	Vía Cristo Rey km 4	8841172	E	6	1.400

Fuente: Cali en cifras, 2016

ANEXO C

Tablas de frecuencias absoluta y relativa encuesta sector hotelero de Cali

P1. ¿Sabe qué es el hospedaje colaborativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	24	72,7	72,7	72,7
	SI	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P2. ¿Usted ha sido usuarios del hospedaje colaborativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	30	90,9	90,9	90,9
	NR	1	3,0	3,0	93,9
	SI	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P3. ¿Su alojamiento ha sido ofertante de hospedaje colaborativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	30	90,9%	90,9	90,9
	SI	3	9,1%	9,1	100
	Total	33	100	100	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P4. ¿Has considerado la posibilidad de incluirla como estrategia para tu establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NA	1	3,0%	3	3
	NO	26	78,8%	78,8	81,8
	NR	1	3,0%	3	84,8
	SI	5	15,2%	15,2	100
	Total	33	100	100	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P5. ¿De qué forma su establecimiento participa en el hospedaje colaborativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,3,4,5	1	3,0	3,0	3,0
	2,3,4,5,	1	3,0	3,0	6,1
	2,3,5,6	1	3,0	3,0	9,1
	6	2	6,1	6,1	15,2
	NA	26	78,8	78,8	93,9
	NR	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P6. ¿Consideras que el hospedaje colaborativo es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Amenaza	1	3,0	3,0	3,0
	Oportunidad	6	18,2	18,2	21,2
	Un tema indiferente	6	18,2	18,2	39,4
	NO	1	3,0	3,0	42,4
	NR	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P7. ¿Catalogas el hospedaje colaborativo como un tema legal en Colombia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	19	57,6	57,6	57,6
	NR	6	18,2	18,2	75,8
	SI	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P8. ¿Has recibido solicitudes de hospedaje colaborativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	26	78,8	78,8	78,8
	NR	3	9,1	9,1	87,9
	SI	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22

P9. ¿Entre los siguientes factores del hospedaje colaborativo cuál consideras puede afectar en mayor medida tu establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	14	42,4	42,4	42,4
	3	3	9,1	9,1	51,5
	5	7	21,2	21,2	72,7
	NR	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22

Anexo D.

P10. Opinión personal sobre el tema de hospedaje colaborativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena herramienta	1	3,0	3,0	3,0
Deberían hacer capacitaciones, más publicidad pues como que es una cosa que está entrando en la era y casi nadie lo conoce	1	3,0	3,0	6,1
En preguntas anteriores ya respondí a algunas preguntas sobre el tema, además que permite a propietarios y administradores aprender y mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos	1	3,0	3,0	9,1
Es bueno para cuando necesitemos estar en otras partes	1	3,0	3,0	12,1
Es importante que existan canales de comunicación que nos permitan abarcar el mercado internacional. Estas plataformas son económicas en relación al alcance que tienen.	1	3,0	3,0	15,2
Este modo de hospedaje nos parece una alternativa funcional y satisfactoria, pues hemos sido testigos de estas experiencias con el voluntario en nuestro hostel.	1	3,0	3,0	18,2
Hay mucha gente que viaja	1	3,0	3,0	21,2
Lo desconozco pero me parece ilegal y riesgoso	1	3,0	3,0	24,2
NO	1	3,0	3,0	27,3
No conozco el término, en mi experiencia en el sector hotelero no se maneja este tipo de hospedaje	1	3,0	3,0	30,3
No puedo opinar porque no conozco muy bien del tema	1	3,0	3,0	33,3
No sé	1	3,0	3,0	36,4
No tengo conocimiento sobre este tema	1	3,0	3,0	39,4
No tengo una opinión clara por la falta de conocimiento	1	3,0	3,0	42,4
NR	16	48,5	48,5	90,9
Pienso que dependiendo de las alianzas que uno pueda como hostel hacer una alianza o convenios podría ser una oportunidad	1	3,0	3,0	93,9
Puede afectar todas las anteriores ya que entre más oportunidades para los huéspedes y por no cumplir con las normas, los gastos operativos de un hospedaje colaborativo tienen la tendencia a ser inferior en precios.	1	3,0	3,0	97,0
Son conceptos diferentes ya que no requieren de requisitos como los que debe cumplir un hotel	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: autores con SPSS versión 22