

ANALISIS SECTORIAL: SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA

JUAN PABLO BARRERA TENORIO
JULIANA LEYVA SOLANILLA
DANIEL ALEJANDRO MALDONADO VILLAMIL
ADRIANA MARCELA PRIMERO CAVIEDES

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SANTIAGO DE CALI
2013

ANÁLISIS SECTORIAL: SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA

JUAN PABLO BARRERA TENORIO
JULIANA LEYVA SOLANILLA
DANIEL ALEJANDRO MALDONADO VILLAMIL
ADRIANA MARCELA PRIMERO CAVIEDES

PROYECTO DE GRADO

Asesora
EVA ORIETHA RODRÍGUEZ V.

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SANTIAGO DE CALI
2013

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad ICESI.

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Santiago de Cali, mayo de 2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. METODOLOGIA	11
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 MARCO TEÓRICO	12
1.3.1 Las cinco fuerzas de Porter	13
1.3.2 Análisis del entorno	16
1.3.3 Ambiente competitivo	17
1.4 METODOLOGÍA	19
2. ESTADO DE ARTE DEL SECTOR	21
2.1 NUEVOS CONCEPTOS OFRECIDOS	22
2.1.1 Hoteles de cadena	22
2.1.2 Hoteles boutique	22
2.1.3 Pequeños hoteles con encanto	23
2.1.4 Hoteles independientes	23
2.1.5 Hoteles de naturaleza	23
2.1.6 Hoteles gastronómicos	24
2.1.7 Hoteles rústicos	24
3. PRESENTACIÓN DEL TERRITORIO	25
3.1 DESARROLLO DEL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA	25
3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO	25
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	27
4.1 ENTORNO ECONÓMICO	27
4.1.1 Comercio exterior	27
4.1.2 Industria	28
4.1.3 Sistema financiero	30
4.1.4 Mercado laboral	31
4.1.5 Indicadores económicos	32
4.2 ENTORNO CULTURAL	36
4.2.1 Características de Colombia	36
4.2.2 Estilo de vida	37
4.2.3 Negocios	38
4.2.4 Arte y cultura	39

	Pág.
4.2.5 Deporte	40
4.3 ENTORNO POLÍTICO	42
4.3.1 Deterioro de la imagen del Congreso	42
4.4 ENTORNO SOCIAL	43
4.4.1 Salud	43
4.4.2 Servicios públicos	44
4.4.3 Vivienda	46
4.4.4 Inseguridad	46
4.4.5 Malla vial y espacio público	47
4.5 ENTORNO LEGAL	48
4.5.1 La constitución política	48
4.5.2 Norma técnica sectorial	49
4.5.3 Legislación laboral	49
4.5.4 Legislación comercial	50
4.5.5 Legislación tributaria	51
4.6 ENTORNO TECNOLÓGICO	54
4.6.1 Software especializados para el sector	54
4.6.2 Software contables y administrativos	55
4.6.3 Telecomunicaciones, internet e informática	55
5. EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EN CALI	57
5.1 FACTORES COMPETITIVOS	57
5.1.1 Factores básicos y generales	57
5.1.2 Factores avanzados y especializados	58
5.2 ENCADENAMIENTO DEL SECTOR	59
5.3 DEMANDA	60
5.3.1 Factores determinantes de la competitividad	60
5.3.2 Condiciones de la demanda	62
5.4 GOBIERNO	67
5.4.1 Políticas públicas	67
5.4.2 Políticas del sector	69
5.5 AZAR E INCERTIDUMBRE	70
6. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	72
6.1 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	72
6.2 PODER DE LOS PROVEEDORES	72
6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	73
6.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS	73
6.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD	73
7. ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR	74
7.1 BENCHMARKING	74

	Pág.
8. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR	78
8.1 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES	78
8.2 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	78
9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	79
10. DINAMIZACIÓN DEL SECTOR	80
11. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	82
11.1 FACTORES COMPETITIVOS	82
11.1.1 Portafolio y servicios complementarios	83
11.1.2 Infraestructura y comodidad	84
11.1.3 Servicio	85
11.1.4 Recursos Humanos	86
11.1.5 Tecnología	87
12. CONCLUSIONES	88
13. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tarifas promedio en los hoteles de las distintas ciudades del país para el año 2011	31
Tabla 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica	33
Tabla 3. IPC, variación mensual según niveles de ingreso	34
Tabla 4. Tarifas de energía por estrato en Colombia: 2009, US\$/kWh	45

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Porcentaje de los salarios de los sectores económicos de Colombia	32
Gráfica 2. PIB para el segundo trimestre del 2012	33
Gráfica 3. Comportamiento IPC Agosto 2002 a 2012	34
Gráfica 4. IPC, variacion mensual por grupos de gasto	35

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Venta por sectores	95
Anexo B. Venta de comercio, restaurante y hoteles (1994 -2012)	96
Anexo C. Estacionalidad de los ingresos reales	97
Anexo D. Porcentaje de ocupación año corrido	98
Anexo E. Porcentaje de ocupación según el tamaño de los hoteles	99
Anexo F. Muestra Mensual de Hoteles - MMH	100
Anexo G. Distribución de los huéspedes residentes y no residentes según motivo de viaje	101
Anexo H. Turismo en Colombia	102
Anexo I. Actividades en cada eslabón de la cadena de turismo	103
Anexo J. Personas en NBI	104
Anexo K. Evolución de la Posición Competitiva de Colombia	105

INTRODUCCION

El sector hotelero en Colombia ha presentado un considerable crecimiento en los últimos años como consecuencia de distintos factores. El compromiso del gobierno en fomentar el turismo en nuestro país ha sido clave para el desarrollo en el sector al igual que de la imagen proyectada al exterior, en donde Colombia se ve como un país lleno de oportunidades y muy atractivo para el turismo y la inversión.

El crecimiento económico que ha tenido Colombia le ha permitido consolidarse como una economía favorable, estable y con grandes proyecciones al futuro en cuanto a desarrollo, inversión y tecnificación. Gran parte de este desarrollo se debe a la contribución del sector de la hotelería y el turismo, y a su efecto dinamizador sobre la economía nacional. Clara muestra de ello, es que este sector contribuyó al PIB con un crecimiento del 4.3% en el segundo trimestre del 2012 con respecto a ese mismo periodo del año anterior; debido al crecimiento de la producción de servicios de hotelería.

Debido a la importancia que este sector tiene sobre el desarrollo y la estabilidad económica del país, es necesario realizar un análisis que comprenda todos los aspectos relacionados con este, y los efectos que genera en el entorno. Esto permite ampliar el panorama y tener claridad acerca de los aportes que el sector hotelero ha tenido en el considerable crecimiento económico que ha tenido Colombia en los últimos años.

1. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este análisis sectorial del sector hotelero se hace necesario emplear un método investigativo que permita obtener, analizar y evaluar la información concerniente al mismo; logrando así generar un marco claro sobre todos los aspectos que alteran y contribuyen al crecimiento, desarrollo y conocimiento actual del estado de la hotelería en el país para el presente año.

1.2 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

Se llevará a cabo un análisis del sector hotelero en Colombia para el año 2012. Para esto es necesario tener claro la situación en cuanto al entorno, ambiente competitivo, fuerzas de Porter, la cadena de valor y las estrategias de diferenciación del sector. Logrando con esto, mostrar un panorama del su situación actual.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. El presente análisis sectorial tiene como objetivo principal, la presentación del estado actual del sector hotelero en el año 2012 considerando como parte fundamental de su situación las diferentes variables del mercado; y como estas han contribuido a su desarrollo actual.

1.2.2 Objetivos específicos. Se han planteado una serie de objetivos específicos a cumplir a lo largo del análisis, los cuales son:

- Analizar los diferentes entornos que afectan el sector hotelero en Colombia.
- Conocer el ambiente competitivo del sector.
- Identificar como las 5 fuerzas de Porter influyen en el estado actual de la hotelería en el país.
- Conocer la cadena de valor del sector a través de las actividades primarias y secundarias del mismo.
- Evaluar qué estrategias de diferenciación son las más útiles para enfrentar el mercado del sector hotelero que se presenta hoy en día.

1.3 MARCO TEÓRICO

El sector hotelero en Colombia ha presentado un constante crecimiento desde hace ya algunos años. Desde el 2005 hasta la actualidad, la oferta hotelera aumentó en 16 mil habitaciones nuevas, ofrecidas por hotelería tanto nacional como internacional.

Sin lugar se ha convertido en uno de los sectores motores de la economía colombiana por tres aspectos fundamentales: en primer lugar la captación de inversión extranjera directa que representa, la cual fue de \$222 millones de dólares en el 2003 y de \$2311 millones de dólares para finales del 2011 (Ver Anexo A). Hasta el segundo trimestre del año actual la IED en el sector fue de \$811 millones de dólares según informo el Banco de la República en sus últimos informes económicos (Ver Anexo B). De acuerdo a proyecciones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se espera que para final del año esta suma en adición con el capital nacional invertido, ascienda a los \$1200 millones de dólares.¹

En segundo lugar la representación de consumo que significa para el país la oferta hotelera, el cual constituye el 1,5% del PIB nacional². En tercer lugar la generación de empleo, la cual pasó de 71 personas empleadas por cada 100 habitaciones en Junio de 2010, a 74 personas empleadas por cada 100 habitaciones para la misma época de 2011. En lo corrido de este año hubo un aumento del 3,5% en los trabajos formales generados por el sector, comparado con el mismo periodo del año pasado, en el cual el crecimiento había sido del 1.6%. Esto representa cerca de 330mil nuevos empleos, lo cual da un cercano a 1'730.000 puestos de trabajo totales generados por el sector en lo corrido del 2012.

Cada vez más personas y negocios ven al país como una oportunidad nueva ya sea para invertir, para conocer o visitar. Con este constante crecimiento el país ha recibido grandes cadenas hoteleras tales como Marriot, Radisson, Hyatt, Royal e Intercontinental, Sheraton, Holiday Inn, Pestana, entre otros, dinamizando el sector y exigiendo la excelencia a través de la competencia.

Los datos presentados por el departamento administrativo nacional de estadística (DANE), respaldan estos hechos. En lo corrido del año hasta Agosto, los ingresos reales de hoteles aumentaron 8.6% comparado con el mismo periodo del 2011, para el cual el aumento fue de 5.9%.³ (Ver Anexo C).

¹ <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7879796>

² <http://abc-economia.com/2012/10/24/sector-hotelero-reporta-crecimiento-de-generacion-de-empleo/>

³ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/cp_mmh_ago12.pdf

La ocupación hotelera para Agosto de 2012, según cifras del DANE fue del 54,9%, cifra 0,1% inferior a la misma del año anterior. Los establecimientos hoteleros con más de 150 habitaciones fueron los que tuvieron mayor ocupación (60,7%), seguidos de aquellos con habitaciones entre el rango de 101 a 150 (50,3% de ocupación), y después los hoteles de entre 51 y 100 habitaciones con un 49,2% de ocupación.⁴ (Ver Anexos D y E).

A pesar de la cifra de ocupación hotelera ser inferior a la misma del año pasado, las tarifas de habitaciones de todos los tipos presentaron incrementos comparados con la misma época del año pasado. Según demuestra la Muestra Mensual de Hoteles realizada por el DANE, las tarifas en Agosto de 2012 aumentaron un promedio de 2,1% para habitaciones sencillas, 2,3% para habitaciones dobles, 0,7% para suites y 4,3% para otros tipos de habitación (Ver Anexo F).

Es importante conocer los principales motivos de visitas a hoteles, entre residentes y no residentes del país. El principal motivo de alojamiento en hoteles durante 2012 ha sido negocios, seguido por ocio y convenciones.

Si se discrimina entre residentes y no residentes las visitas a hoteles por negocios fue de 43,1% para residentes y de 61,6% para no residentes; alojamiento por ocio fue de 41,9% para residentes y 23,5% para no residentes; hospedaje en hoteles por convenciones, 10,6% residentes y 8,5% no residentes (Ver Anexo G).

Los entornos industriales se ven influenciados por dos grandes marcos de factores, el general y el industrial:

El marco industrial, o las “cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector” según las denominó Michael Porter están constituidas por: “Amenaza de nuevas incorporaciones, Poder de negociación con los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de productos o servicios sustitutivos y Rivalidad entre competidores existentes (Porter, 1991, p16). Por su parte el marco general se constituye por variables demográficas, económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas y globales.

1.3.1 Las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo al modelo porteriano de las cinco fuerzas del mercado como parte los factores que influyen en el negocio, se presenta la siguiente información:

- Amenaza de nuevas incorporaciones (competencia): El incentivo para inversión en el sector hotelero que se comenzó a negociar en el gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002) y se consolidó en el primer mandato del ex presidente Álvaro Uribe (2002-2006) es según Juan Leonardo Correa, presidente de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), el factor

⁴ Ibíd., p. 12

determinante para la mejora de la infraestructura en el sector. El decreto 2755 del 2003, excluye del pago de impuesto de renta por 30 años a todos los hoteles que sean construidos hasta el 2017, así como a las remodelaciones que se realicen en ese mismo plazo.

Esto no solo motivo a hoteleros nacionales sino que atrajo inversión extranjera. Entre los grandes hoteleros internacionales que conforman la nueva competencia del sector nacional se encuentran la cadena Hyatt, Sheraton, Iberostar, Holiday Inn, Marriot, Hoteles City, Hilton, entre otros.

Debe entonces tenerse en cuenta el incentivo tributario que estará vigente hasta el 2017, además de la apertura nacional y el aumento del turismo en el país (Ver Anexo H). Para sobrevivir a esta creciente y exigente competencia deben plantearse opciones innovadoras y hacer uso de las fortalezas que se tiene. Por ejemplo para hoteles nacionales el conocimiento del lugar y de las formas de negociación es un punto a favor del que puede sacar provecho.

- Poder de negociación con los proveedores: Generalmente el poder de negociación de los proveedores aumenta y disminuye conforme crece la oferta del producto que suplen. De igual manera la oferta del producto que suplen crecerá conforme crezca la industria que los demanda.

Para el caso del sector hotelero se pueden considerar como proveedores no solo quienes suplen de materia prima o producto terminado sino también aquellos que a su vez prestan servicios y pueden ser ofrecidos por los hoteles a través de acuerdos comerciales y aquellos que transforman y complementan el servicio.(Ver Anexo I).

Entre este grupo entonces se encuentran proveedores de alimentos, automóviles, colchones, educación, entretenimiento, higiene y salud, iluminación, ingeniería y servicios, lencería y textiles, maquinaria, mapas, publicidad, mobiliario, seguridad, tecnología y uso eficiente de los recursos.⁵

De acuerdo a esto y considerando el gran tamaño del sector hotelero en el país se puede concluir que los proveedores de hoteles tienen poco poder de negociación. Los insumos y servicios adicionales necesarios para cubrir todos los aspectos del servicio prestado por este sector son de fácil adquisición y sustitución, y los proveedores deben ofrecer nuevas alternativas o precios más bajos con el fin de mantener sus clientes.

- Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los

⁵ <http://www.cotelco.org/servicios/acuerdos-comerciales>

clientes es alto cuando son pocos, o cuando los productos/servicios que adquieren son poco diferenciados. Esto debido a disponibilidad de sustitutos por los que pueden reemplazar al vendedor cuando estén insatisfecho con algún aspecto de la venta.

Este poder hace una década podía ser superior para clientes del sector hotelero en Colombia, ya que el nivel de turismo, visitas de negocios, etc., era muy inferior. En la actualidad el turismo en Colombia presenta cifras de crecimiento superior a las cifras mundiales e incluso latinoamericanas de turismo, lo que significa que las visitas al país y consecuentemente a hoteles es muy alta. Así los clientes pierden poder de negociación y los hoteles se esfuerzan por prestar servicios diferenciados, con ventajas competitivas de manera que los clientes no encuentren sustitutos fáciles.

Por otra parte es importante mencionar el aspecto institucionalizado de gran número de hoteles, donde se fijan tarifas estándares y por temporadas sin posibles negociaciones.

Los clientes frecuentes de hoteles independientes o más pequeños tienen mayor poder de negociación y pueden influir sobre tarifas y beneficios durante su estadía.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los sustitutos de los hoteles son hostales, pensiones, posadas, albergues, apartahoteles, entre otros. Aunque no ofrecen los mismos servicios ni calidad de los hoteles tradicionales, son reconocidos y promocionados como alojamientos, por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, lo que aumenta la posibilidad de sustitución ya que cuentan con el respaldo de la organización nacional más importante del sector.⁶

Para los viajeros con pocos recursos económicos disponibles estas opciones se convierten en el ideal. Sin embargo para viajeros de negocios y viajeros de turismo con mayores recursos económicos disponibles, los hoteles son la única y mejor opción ya que tienen valor agregado como seguridad, comodidad de las instalaciones, servicios adicionales (turísticos, de transporte, etc.), reputación, entre otros.

- Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre competidores es quizás la fuerza más importante en una estrategia de mercados. A medida que el número de competidores aumenta, aumenta la rivalidad entre ellos. La reducción de los precios (como causa del exceso de oferta), también incrementa la competencia.

⁶ <http://www.cotelco.org/hoteles/hoteles-afiliados/>

Por otra parte la gran disponibilidad de opciones para los usuarios de hoteles disminuye la lealtad hacia uno específico e incentiva de igual manera la competitividad. Otro factor que incrementa la rivalidad son las barreras de entrada y salida al sector que para este caso son bajas en la entrada (incentivos tributarios, TLCs, entre otros), y altas en la salida, debido a factores como las altas inversiones realizadas en el ingreso, y el comportamiento y proyecciones del sector, que arrojan resultados positivos y de crecimiento para los próximos años.

La rivalidad en el sector es muy alta y continuara aumentando. A esto se debe la aparición de nuevos conceptos de hoteles, que satisfacen de manera precisa las necesidades y gustos de nichos del mercado. Entre estos se encuentran los Hotel Boutique, Hoteles de negocios, Hoteles de Ecoturismo, entre otros.

Debe tenerse en cuenta que la demanda de habitaciones de hotel no crecerá por siempre, y en el momento que se estabilice o en su defecto disminuya aquellos con menor flexibilidad al cambio y menor capital para sobrevivir en la crisis, se verán forzados a abandonar el sector. Las compañías hoteleras deben enfocarse en un cliente muy específico y otorgarle a ese el servicio de mejor calidad, así forjaran relaciones con sus clientes y llegaran a conocer las necesidades y deseos del nicho.

1.3.2 Análisis del entorno. Entorno demográfico: La población total actual del país según informa el departamento administrativo nacional de estadista es de 46'756.461 habitantes. Los últimos informes demográficos consolidados datan del 2005 cuando el DANE realizo el censo general.⁷

De acuerdo a esto el 51% de la población nacional es femenina y el 49% es masculina. La pertenencia étnica asumida constituye el 13.9%, y esta constituida principalmente por indígenas y mulatos.

La educación es uno de los aspectos más preocupantes entre los residentes colombianos. El 4,7% de la población cuenta tan solo con educación preescolar, el 37,2% básica primaria, 31,8% secundaria, 3,9% media técnica 11,9 % superior y postgrado y el 10,2% no cuentan con ningún tipo de educación. Por esto las cifras de analfabetismo también son de alarmarse. El 8.4% de la población mayor de 15 años no sabe leer ni escribir.

Por otra parte el 63,1% de la población reside en el lugar de nacimiento. Los principales motivos para que el 36,9% de la población resida en lugares diferentes son razones familiares, dificultad para conseguir trabajo, necesidad de educación, amenaza por su vida, entre otros.

⁷ http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

Cabe resaltar además que el 2,8% de los hogares colombianos tienen o tuvieron experiencias de emigración, principalmente a Estados Unidos, Venezuela y España.

La conformación de los hogares en el país cuenta en el 66,7% con 4 o menos personas. De estos hogares el 69,7% son casas y tan solo el 24,8% son apartamentos. La cobertura de los servicios básicos es del 93% para energía eléctrica, 83,4% acueducto y 73,1% alcantarillado. La prestación de estos servicios por parte de las compañías estatales es de reconocer ya que se incluyen en la muestra los hogares de las cabeceras municipales y del resto del país. Otros servicios como gas natural y teléfono tienen cobertura de apenas el 40,4% y 53,7% respectivamente.

El dato más impactante del censo es el del índice NBI, el cual representa la medida de incidencia de la pobreza, definida por cinco criterios. El porcentaje total de la población en Colombia que se encuentra por debajo de la línea de pobreza es del 27,78% (dato 2010) cifra que corresponde cerca de un tercio de la población. (Ver Anexo J).

1.3.3 Ambiente competitivo. La competitividad se define como “El grado al cual puede producir una nación, bajo condiciones de libre mercado bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales y, simultáneamente, incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos” (Garay, 1999).

Relacionado con esto, Porter crea “El Diamante”, cuatro atributos genéricos de las naciones, que conforman el entorno y la creación de ventaja competitiva de un país. (Porter, 1990).

Los cuatro atributos son: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Sectores afines y de apoyo, Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Por otra parte están las dos variables: gobierno y azar.

El Foro Económico Mundial (FEM) realiza cada dos años una evaluación donde se incluyen los factores de los cuatro atributos mencionados anteriormente con respecto a viajes y turismo, y los agrupa en tres subíndices. Cada subíndice está compuesto por diversos elementos, los cuales son evaluados y de acuerdo a eso se determina el nivel de competitividad de cada una de las naciones que participan de la muestra.

Los resultados de la evaluación son presentados en el “Índice de Competitividad de Viajes y Turismo” y expuesto en el país por la Dirección de Desarrollo Empresarial del Departamento Nacional de Planeación (DPN), “Compañero Institucional” del FEM en Colombia.

Como ya fue mencionado, los componentes de la medición se agrupan en tres

subíndices: Marco regulatorio, Ambiente de los negocios e infraestructura y Recursos humanos, culturales y naturales. En el 2011, Colombia se ubicó en la posición 77 entre 139 países que participaron de la medición. Comparado con los resultados anteriores (2009), tuvo un retroceso de 5 puestos. Sin embargo, la calificación obtenida fue superior (3,89 puntos en 2009 y 3,94 puntos en 2011).⁸

Con la posición actual Colombia se encuentra por encima del 45% de los países incluidos en el estudio. (Ver Anexo K).

Dentro de los tres subíndices mencionados previamente se encuentran diferentes pilares. El comportamiento de cada uno de ellos fue:

➤ Marco Regulatorio

Está conformado por cinco variables y en promedio presento retroceso de 11 posiciones. Reglas de política fue el único de los pilares de este marco que no presento variación de 2009 a 2011. Sostenibilidad ambiental por su parte fue el único pilar del grupo que ascendió en posición (subió 7 puestos) y se debe a la ratificación de tratados ambientales en el país.

La Seguridad tuvo descenso de 1 puesto, pero debe resaltarse que ha sido uno de los aspectos de mayor impacto negativo en la competitividad del país en materia de turismo. Cabe mencionar que dentro de la seguridad Colombia ocupa el último puesto en la variable de Costo empresarial derivado del terrorismo, y el puesto 134 de la variable Costo empresarial derivado del crimen y la violencia.

Con respecto a Salud e higiene, hubo un descenso de 9 posiciones y con respecto a Priorización de viajes y turismo se presentó la mayor caída posicional (22 puestos) del marco regulatorio, la cual se debe a la percepción de los empresarios frente a la priorización gubernamental en políticas de viajes y turismo en el país.

➤ Ambiente de los negocios e infraestructura

Se compone de cinco pilares, y en promedio tuvo una caída de 4 puestos. Infraestructura de transporte aéreo cayó 5 ubicaciones, lo cual se debe principalmente a la disponibilidad (Número) de aerolíneas operando (cayó del puesto 41 al puesto 65) y por la percepción negativa que tienen los empresarios sobre la calidad de la infraestructura de este tipo de transporte (paso del puesto 64 en 2009 al 89 en 2011).

La infraestructura de transporte terrestre también bajó (12 ubicaciones), debido a la caída en la calidad de la red nacional de transporte terrestre y en la calidad de las carreteras.

⁸ <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=I4CSeiv-GNg%3D&tabid=1284>

Infraestructura turística tuvo el mejor desempeño del grupo, subiendo 10 puestos, causado principalmente por el incremento de la oferta hotelera en el país (escalo 12 puestos) y la presencia de las principales compañías de alquiler de automóviles (escalo 15 puestos). Infraestructura de TICS fue la otra categoría del grupo que presentó mejoría (subió 1 puesto).

La Competitividad en precios en viajes y turismo tuvo el peor desempeño del grupo, bajando 22 posiciones, lo que se atribuye principalmente al aumento del precio del combustible, el grado y efecto de los impuestos y la paridad de poder adquisitivo (descenso en 13 posiciones ocasionado por la revaluación del peso).

➤ Recursos humanos, culturales y naturales

Bajo este grupo se organizan cuatro variables. En promedio cayó 5 puestos en el ranking general. La variable de Recursos humanos descendió 1 posición, lo cual se debe a la mala percepción de los empresarios sobre la calidad del sistema educativo, y la dificultad para contratar mano de obra extranjera.

La Actitud hacia el turismo subió 1 puesto, mientras que Recursos culturales aumentaron 13 lugares, lo cual se explica por el aumento en número de patrimonios culturales de la humanidad que posee el país, y al incremento en número de ferias y exhibiciones internacionales.

Por último, el aspecto de Recursos naturales también disminuyó su desempeño frente a la muestra anterior, cayendo 7 puestos, ocasionado en su mayoría por la percepción de los empresarios frente a la calidad ambiental natural de Colombia, la cual consideran ha disminuido.

En el entorno Latinoamericano, Colombia es el decimoprimer país más competitivo entre 21 naciones evaluadas, manteniendo su posición desde la evaluación de 2009.

1.4 METODOLOGÍA

El presente proyecto tendrá como enfoque principal un análisis del sector hotelero en Colombia, la primera etapa del proyecto consiste en realizar un análisis externo de la actividad del sector, empleando como herramienta las cinco fuerzas de Porter, la cual ofrecerá información sobre la competencia de los productos sustitutos, los competidores y rivalidad entre las empresas, la entrada de nuevos competidores al mercado, los compradores y sus consumidores. Alternando a esto se realizará un análisis detallado del entorno económico, demográfico, cultural, político, social, legal y tecnológico, el estado del arte del sector, los nuevos conceptos ofrecidos en el mercado, el ambiente competitivo del sector, utilizando como herramienta el diamante competitivo, que permitirá evaluar los factores básicos, generales, avanzados y especializados del sector.

En la segunda etapa del proyecto se realizará un análisis más detallado del sector, se estudiara la demanda, factores determinantes de la competitividad, las empresas que están vinculadas al sector, las políticas públicas que controlan los aspectos legales. Se analizara el sector hotelero desde su cadena de valor el cual se empleara como un criterio para identificar las capacidades del sector a partir de la desagregación de sus actividades. Se estudiara paso a paso todo el proceso desde que surge como servicio hasta que llega a las manos del consumidor final. Se analizaran también todos los lineamientos estratégicos y estrategias de diferenciación que utilizan las empresas hoteleras en Colombia.

2. ESTADO DE ARTE DEL SECTOR

El fortalecimiento del sector hotelero en Colombia se ha dado de la mano del sector turístico del país debido a que desde sus inicios este ha dependido directamente de su desarrollo y funcionamiento. En Colombia el turismo empezó a dejar huella desde el año 1954 cuando fue creada formalmente la Asociación Colombiana de Hoteles (ACOTEL) en Barranquilla por John Sutherland, Gerente del Hotel Tequendama, esta asociación fue creada con el objetivo de promover y defender los intereses del gremio hotelero frente a las entidades oficiales y privadas del país.

La creación de esta asociación mostro la importancia de unirse como gremio e influyó en otros agentes del sector a hacer lo mismo, para 1955 fue creada la la Asociación de Líneas Aéreas Internacionales en Colombia (ALAICO) en la ciudad de Bogotá, dos años después el gobierno creó la empresa colombiana de Turismo y para 1959 se crea La Asociación Colombiana de Grandes Restaurantes (ACOGRAN).

La realización de estas asociaciones le dio al sector un gran impulso económico, les permitió fortalecerse como industria y promovió el desarrollo turístico de la región, ya que no solo velaban por sus intereses propios, su fortalecimiento permitió ofrecerles a los turistas una amplia y mejor calidad en sus servicios.

➤ Oferta actual de los hoteles en Colombia

El sector hotelero de Colombia es uno de los sectores que hoy en día se ha encargado de impulsar la economía en todo el país, actualmente nos encontramos frente a llegada de grandes cadenas hoteleras internacionales (como la Marriot, la cadena de hoteles Hilton y la cadena Ibis que conforman un grupo selecto de las mejores del mundo), a la expansión y reforma de los hoteles colombianos pequeños y medianos y a la aparición de nuevos inversionistas que se suman al aumento de la oferta.

Para el año 2012 se calcula que las inversiones lleguen a los 2.200 millones de dólares. Esto se dará principalmente en ciudades como Bogotá y Cartagena; y en menor escala en otras como Cali, Medellín y Barranquilla, entre otras. Este estímulo frente a la inversión se ha dado principalmente gracias a la ley de exenciones tributarias por 30 años y al comportamiento positivo que ha tenido la economía del país durante los últimos años, así como el aumento en la seguridad que ha logrado atraer mayor número de turistas, *“Este año, podrían arribar al país unos 3.500.000 de turistas, cifra que aún está lejos de la meta de los 5.000.000 al año, que se ha propuesto el presidente Santos para el 2014”*⁹

⁹ <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/alista-inversion-hoteler-por-us2200-millones>

Poco a poco Colombia se ha ido posicionando en el panorama mundial con relación a la hotelería y turismo *“En el 2011 Cinco hoteles del país entraron en la lista del National Geographic Travelers en 2011. Una de las muchas razones para que estos hoteles entraran a la tan codiciada lista, fue su autenticidad, su relación con la comunidad y el respeto por el medio ambiente. Y es que pareciera que todos quieren invertir en infraestructura hotelera. Según cifras de Proexport, entre enero y octubre de 2011 se registraron 1.303.784 viajeros internacionales en Colombia, lo que significó un incremento del 8,9% con respecto a 2010, año que arribaron 1.197.488 pasajeros, según reportó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.”*¹⁰

Actualmente Colombia ocupa la posición 47 en el ranking ICCA (International Congress and Convention Association) debido a que sigue invirtiendo en el crecimiento del sector turístico: más de 1.700 vuelos domésticos semanales y 370 internacionales; más de 15 centros comerciales de más de 100 locales, bares, discotecas y restaurantes de talla mundial.

2.1 NUEVOS CONCEPTOS OFRECIDOS

2.1.1 Hoteles de cadena. Son un conjunto de hoteles que pertenecen a una misma marca o empresa esta agrupación se realiza bajo diferentes formulas de propiedad y de gestión, generalmente los hoteles que pertenecen a las cadenas se encuentran distribuidos en diferentes países si son cadenas internacionales o en diferentes ciudades se esta es una cadena nacional. La finalidad de esta agrupación es lograr mayor participación y posicionamiento en el mercado generado por una mayor situación de poder y control, obteniendo como resultado prestigio en el mercado nacional e internacional y una mayor rentabilidad.

Actualmente en Colombia hay varias cadenas internacionales y nacionales de primera categoría como Hilton, Sheraton, Marriot, Holiday Inn, Decameron, Hoteles Estelar, Cadena Dann, Hoteles Royal, Hoteles GHL, Starwood Hotels and Resorts, Al Hotel, entre otras. La oferta va desde hoteles de tres hasta de cinco estrellas.

2.1.2 Hoteles boutique. Este término nace en los años 80 en estados unidos como una necesidad latente en el sector turístico, la estandarización de los hoteles, generada por la oleada de los grandes hoteles de cadena, dejó un vacío en el sector y le dio paso a un nuevo concepto caracterizado por ofrecer un estilo y carácter que los hacía únicos.

¹⁰<http://www.bdbacata.com/newsite/el-turismo-colombiano-en-2012-otro-buen-ano-para-el-sector/>

Las principales características de estos hoteles son su particular ubicación, diseño poco convencional y la calidad en su servicio personalizado. El término Boutique fue dado debido a que la utilería de estos hoteles puede ser adquirida por los huéspedes, cualquier pieza puede ser vendida en el momento que estos lo deseen.

Por lo general son hoteles pequeños con aproximadamente unas 200 habitaciones, los clientes de los hoteles boutique van en búsqueda de privacidad, los servicios personalizados, ambientes modernos y de lujo. Este segmento de mercado es de gran poder adquisitivo, no estacional, muy elástico y repetitivo.¹¹

2.1.3 Pequeños hoteles con encanto. Este es un nuevo concepto de hoteles que presentan las características de hoteles tipo boutique, estos hoteles ofrecen un alto nivel de exclusividad y estilo que se caracterizan principalmente por sus altos estándares de calidad, diseño y comodidad.

Los pequeños hoteles con encanto pueden encontrarse en diversos lugares del país, ya sea en destinos tradicionales, novedosos o escenarios naturales e históricos como Barichara, Mesa de los Santos, Providencia y Santa Marta, además en destinos de negocios para ejecutivos como Medellín y Bogotá.

Este tipo de establecimientos se pueden clasificar desde los internacionalmente lujosos hasta los atractivamente sencillos, históricos, modernos, rurales ó urbanos en la parte de su diseño, así como los diferentes servicios que estos ofrecen y sus tarifas. Actualmente no hay ningún organismo y ninguna Ley que contemple a los pequeños hoteles con encanto dentro de las categorizaciones de hoteles.

2.1.4 Hoteles independientes. Los hoteles independientes son aquellos que no pertenecen a ninguna cadena o multinacional, lo cual les permite ser totalmente autónomos, ya que no tienen que seguir ningún tipo de gestión específica, es decir que tienen total libertad de actuar en el momento de elegir los servicios que deseen prestar y el trato que tendrán con los huéspedes. Por lo general los hoteles independientes se encuentran ubicados en lugares estratégicos de las ciudades, cerca a sectores de afluencia turística o de negocios ya que en su mayoría reciben turismo por temporadas.

2.1.5 Hoteles de naturaleza. Actualmente la demanda turística ecológica ha aumentado, así como la concientización hacia el medio ambiente por parte de los turistas, este nuevo concepto de hoteles, nace debido a la necesidad de satisfacer esta nueva demanda. Este concepto nos habla de hoteles ambientalmente responsables, cuya característica principal es seguir las prácticas de la vida verde. Estos hoteles están situados cerca de zonas naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos62/historia-hoteleria/historia-hoteleria2.shtml>

Las principales características que debe cumplir un hotel de naturaleza son: Aislamiento y orientación adecuados (el consumo para calefacción y refrigeración debe ser mínimo o nulo), No debe estar situado en sitios turísticos con mucha densidad de población, La mayor cantidad de energía que utilice debe ser solar, La alimentación es otro factor importante que debe poder ofrecer un “ecohotel”, ésta debe ser agro ecológica, Deben cumplir con normas bioclimáticas.¹²

2.1.6 Hoteles gastronómicos. Son Hoteles que se caracterizan por ofrecer una oferta gastronómica exclusiva que se presenta como la principal del establecimiento. Poseen una cuidada cocina creativa con influencia internacional en sus restaurantes, degustación de diferentes estilos culinarios y una variada selección de vinos

2.1.7 Hoteles rústicos. Son hoteles que se encuentran situados en terrenos rústicos o rurales. Por lo general son edificaciones tradicionales rehabilitadas y en ocasiones incluyen o están próximas a explotaciones agropecuarias.

¹²<http://turismoonline.com/hoteles/hoteles-ecologicos>

3. PRESENTACIÓN DEL TERRITORIO

3.1 DESARROLLO DEL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA

El auge del desarrollo económico para nuestro país comienza aproximadamente después de los años 90, cuando el presidente Gaviria estableció un mandato para la integración con el resto del mundo, lo cual nos permitió crear nuevas alianzas comerciales con los demás países, poniendo a Colombia como un importante participante de la economía mundial. Esta transición no fue fácil, a nivel mundial la economía de los años 90 no fue la mejor y la recesión económica local crearon obstáculos en el este proceso del crecimiento, sin embargo nuestro país mantuvo una mirada optimista hacia el progreso, a partir de estos cambios y de que las expectativas eran grandes, el ministerio decide darle impulso al sector hotelero y turístico de nuestro país, ya que se consolidaba como un sector promisorio.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO

Actualmente el sector hotelero y turístico ha tenido un crecimiento gigante, el auge se ha debido principalmente a la aplicación de la ley 300 de 1996 “La ley General del turismo”, la cual fomento el desarrollo y alentó la inversión extranjera en nuevos proyectos, esta ley le permitirá durante treinta años a todos aquellos inversionistas la oportunidad de entrar al mercado con beneficios tributarios importantes como lo es el no pago de impuestos. La aplicación de esta ley contribuyo a que las cadenas hoteleras más importantes de la región y del mundo se sintieran atraídos por nuestro país para realizar grandes proyectos en las principales ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena entre otras.

El crecimiento el sector ha sido muy alentador durante los últimos veinte años, colocando el sector hotelero como unos de los principales motores de la economía colombiana. *De acuerdo con cifras del DANE y el análisis de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, “los hoteles presentaron en el cuarto mes del año 2012 los ingresos más altos desde 2006, con un crecimiento del 16,7%, frente al mismo periodo del año anterior”,*¹³ situación que no solo ha motivado la inversión extranjera, también muchos turistas se han visto seducidos por las maravillas de nuestro país, las cuales acompañadas de un buen apoyo del gobierno en la marca Colombia, han logrado cambiar la imagen que tenían de nosotros en el exterior, convirtiéndonos así en uno de los destinos turísticos más atractivos.

¹³www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3430&dPrint=1 “Ingresos hoteleros en abril, los más altos desde 2006”

Según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados “El país continúa consolidándose como destino de negocios y eventos. En abril de 2012, el principal motivo de viaje de los huéspedes alojados en los hoteles fueron negocios con un 44% de la ocupación total, mientras que el 42% lo hizo por ocio. Los participantes en eventos y convenciones fueron el 8,2% del total, siendo ésta la más alta tasa de los últimos dos años”.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 ENTORNO ECONÓMICO

4.1.1 Comercio exterior. El sector hotelero en Colombia ha tenido constante crecimiento desde el 2008 cuando el Ministerio de Industria y turismo, a cabeza del Ministro Luis Guillermo Plata, estableció que: “las acciones de política del Gobierno Nacional se orientarían a construir entornos competitivos y productivos para el turismo, desde el ámbito local y regional que generaran beneficios para las comunidades y la sociedad en general.” De esta manera, se comenzó a realizar acciones importantes que han hecho que el sector se consolide y atraiga la atención de inversionistas interesados en el crecimiento del mismo.

Actualmente quizás el más importante avance que ha logrado el sector es la autorización para el cambio de divisas establecido por el Banco de la República. Este proceso se encuentra incluido dentro del concepto de venta de bienes o prestación de servicios contemplado en el artículo 77 de la resolución externa No. 8 de 2000. La norma regula dicho proceso que puede ser ejercido por los hoteles siempre y cuando se haga con turistas extranjeros. Por otra parte los establecimientos autorizados deben conocer los procedimientos y requisitos para esta actividad, guiados con el cumplimiento de la ley. Lo anterior es otro logro más de las gestiones gremiales en las que ha venido trabajando COTELCO en cabeza de su presidente Juan Leonardo Correa, para favorecer el servicio del sector en el país. “Este nuevo logro del gremio abre la puerta para mejorar los servicios de los hoteles y ofrece a los huéspedes características de un destino de clase mundial acorde a sus necesidades; más en el momento de diversificación de mercado y apertura económica por la que pasa Colombia.”

El reciente crecimiento de la economía Colombiana y la apertura económica que ha logrado y que espera lograr el país en los siguientes años, situó a Colombia, específicamente a Bogotá como una de las ciudades Latinoamericanas más importantes para los turistas internacionales que quieren conocer gastronomía, cultura, arquitectura, religión y moda, en un estudio realizado por Master Card.

Para Jean-Claude Bessudo, presidente de Aviatur; “a Bogotá vienen, principalmente, hombres de negocios. La ciudad les ofrece eventos, congresos, simposios, entre otros, pero también pueden encontrar encantos gastronómicos y culturales que enriquecen la oferta.”

Existen factores de comercio exterior que pueden afectar el sector hotelero en Colombia los cuales son:

- Colombia es el mayor reformador en mejoras de ambiente de negocios en Latinoamérica, y el 42 a nivel mundial. es el quinto país a nivel mundial en cuanto Protección al inversionista, y el primero en Latinoamérica.
- Colombia tiene 11 tratados de Libre Comercio en los que se encuentran países como Canadá, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Suiza, Panamá, entre otros.
- Uno de los principales motivos de incentivo para el gremio hotelero en el país es quizás la gabela tributaria que creó el gobierno del presidente Álvaro Uribe. La Ley 788 de 2002 permitió que las nuevas inversiones o remodelaciones que se hagan, hasta el año 2017, gozaran de una exención del 30 por ciento del impuesto de renta, un beneficio que ha resultado muy atractivo y que el actual gobierno ha dicho que lo piensa mantener para dinamizar el turismo.
- Beneficios tributarios y aduaneros en bienes de capital utilizados para exportaciones de turismo.

A pesar de los problemas originados por la crisis en los mercados internacionales el turismo en Colombia en materia de extranjeros viene registrando un buen comportamiento. Así lo dio a conocer la presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture, quien manifestó que no se va a bajar la guardia en la promoción y se sigue trabajando a nivel internacional para que se vea al país como un destino muy atractivo.

4.1.2 Industria. La llegada de importantes cadenas hoteleras al país dinamiza el sector. Renovados conceptos marcan la pauta de la nueva oferta y de la respuesta de los que tenían presencia en Colombia, al tiempo que continúa la expansión nacional y extranjera de las cadenas locales.

El sector hotelero se caracteriza por su constante evolución y porque en él no hay lugar a la improvisación. El menor detalle puede significar la pérdida de clientes que gustosamente serán captados por la competencia. Por ello, infraestructura, ubicación, servicios, atención y seguridad, entre otros, son conceptos a tener en cuenta en el desarrollo de nuevas propuestas para enfrentar la demanda de clientes cada vez más exigentes y de una competencia mejor preparada.

La importancia que ha adquirido el turismo de placer y de negocios en el país ha motivado la incursión de nuevos jugadores extranjeros al sector hotelero colombiano y ha determinado las acciones de modernización de los existentes en múltiples aspectos.

Las cadenas con presencia en el país, tanto nacionales como extranjeras, se vienen preparando para afrontar la nueva competencia con incrementos en su oferta de valor. Además de grandes inversiones en remodelación y ampliación de infraestructura, los colombianos acuñan conceptos como calidez en el servicio entre sus fortalezas frente a los competidores extranjeros.

La cadena Hyatt Corporation decide incluir por primera vez a Colombia entre los tres países a visitar en su gira latinoamericana de la misión de ventas que realiza anualmente. Motivados por las mejores condiciones de seguridad, confianza e inversión en el país, Hyatt lleva dos años trabajando en su plan para ingresar al país en 2012 con un hotel de 350 habitaciones, un gran salón con capacidad para 1.000 personas (spa incluido) en el complejo comercial Latin Trade Center de Bogotá, ubicado a pocos minutos del aeropuerto.

Pero este no es el único jugador extranjero con sus ojos puestos en Colombia. Hace unos meses, el Grupo Poma, uno de los principales consorcios económicos de la región centroamericana, anunció su ingreso al país a través de dos de sus divisiones: la inmobiliaria (Grupo Roble) y la hotelera (Real Hotels & Resorts), comenzando el desarrollo de dos proyectos inmobiliarios en la ciudad de Bogotá.

Las inversiones no vienen únicamente de los nuevos jugadores, las cadenas internacionales que llegaron con anterioridad al país están atentas a estos movimientos y se han venido preparando para afrontar la competencia.

En Colombia, los hoteles Sofitel en Bogotá y Cartagena están terminando un proceso de remodelación; el primero de ellos mediante un cambio de estilo que buscaba crear un concepto moderno y funcional con nuevos elementos arquitectónicos, según palabras de Mario Leite, gerente general del hotel Sofitel Bogotá Victoria Regia. Por su parte, el Santa Clara de Cartagena ingresó recientemente a la categoría de hoteles de lujo de la marca (Sofitel Legend) y está en proceso de construcción de un spa.

Otra de las acciones que ha desarrollado la cadena en el país incluye el lanzamiento de su marca Mercure, la segunda marca del grupo Accor. La llegada de esta marca se da en el hotel Ibagué Altamira (anteriormente Sofitel) y en el hotel Casa del Alférez en la ciudad de Cali.

Otra de las cadenas extranjeras que está invirtiendo en ampliar su cobertura es Hilton Hotels Corporation. Su plan de expansión busca incorporar 150 nuevos hoteles a su cartera en América Latina y el Caribe en los próximos cinco años. Aunque esta compañía no es inversionista en los hoteles, es la responsable de la administración, ofrece las franquicias de la marca y los propietarios se responsabilizan por la inversión.

Por otro lado, las perspectivas de los expertos señalan a la hotelería colombiana como la segunda más rentable de América Latina en los siguientes seis meses, después de Brasil, medida por el ingreso por habitación disponible. Pero las expectativas de rentabilidad para los próximos dos años se diluyen un poco y Colombia se mueve al tercer puesto, después de Brasil y México. El vicepresidente ejecutivo para América Latina de la firma, Clay Dickinson, explica que una de las razones por las que las perspectivas de rentabilidad a 2 años,

medida por el ingreso por habitación disponible, desplazan al país al tercer puesto, puede relacionarse con la aparición de muchos hoteles en el mercado local.

4.1.3 Sistema financiero. El sector del turismo en Colombia ha tenido un buen comportamiento en los últimos años, lo que ha permitido el crecimiento hotelero nacional y la llegada de importantes cadenas del rubro.

Es que como dio a conocer la Asociación Hotelera de Colombia, Cotelco, la inversión en turismo pasó de US\$3,5 millones en el 2002 a US\$900 millones en el 2009 y se espera que para este año ascienda a US\$1.200 millones. Así mismo, en el periodo de 2002 a 2010 se crearon 13.000 nuevos puestos laborales por la construcción de nuevas habitaciones y se generaron 52.000 plazas laborales adicionales por el mejor comportamiento de la ocupación y de la tarifa en los hoteles ya construidos.

En Suramérica los ingresos por turismo aumentaron un 2% y en Colombia en particular estos ingresos aumentaron un 10%, cifra bastante significativa al compararla con los datos del resto del mundo, según dio a conocer Nathalia Casas Buenas, Gerente de AR Hoteles, quien afirma que “estas cifras son coherentes con el auge hotelero de los últimos años”. Adicionalmente, gracias al apoyo del gobierno, diferentes entidades como Proexport y de las campañas publicitarias que han salido al aire, el imaginario de Colombia en el mundo ha cambiado fuertemente.

Por otro lado existen aspectos de gran importancia en cuanto al sistema financiero relacionado con el sector hotelero, estos son:

- Oferta hotelera en Colombia esta principalmente en Bogotá con 14.9% de la oferta nacional.
- El país tuvo una tasa de crecimiento anual de 0.93% en los últimos 10 años. Dato a 2005
- Del 2003 al 2006 se invirtió en promedio de 65.000 millones en remodelaciones de infraestructura hotelera.
- En San Andrés y Bogotá fueron donde más se dieron remodelaciones.

Las tarifas promedio en los hoteles de las distintas ciudades del país para el año 2011 se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tarifas promedio en los hoteles de las distintas ciudades del país para el año 2011

	2007	2008	2009	2010	May. 2010	May. 2011	Ene-May 2010	Ene-May 2011	Tarifa Promedio Mayo 2011
Antioquia	57,2	51,1	49,1	53,5	45,9	58,5	49,9	52,7	164.439
Barranquilla	47,3	56,7	47,1	56,5	56,6	48,8	56,8	47,9	145.681
Atlántico Comercial	55,4	52,9	47,6	47,9	48,5	54,8	44,1	49,5	117.017
Bogotá D.C.	70,8	64,3	59,7	61,4	59,0	69,9	60,1	62,4	270.265
Boyacá	43,2	40,6	36,3	35,7	31,7	27,2	34,3	33,3	128.684
Cafetera	41,6	43,0	41,9	40,7	38,2	47,8	38,3	41,2	146.213
Cartagena	67,0	60,7	59,4	60,0	50,5	60,2	58,5	64,1	331.912
Influencia Bogotá	47,1	50,0	48,1	47,3	34,4	36,4	42,8	48,2	140.643
Norte de Santander	56,6	58,1	49,0	39,4	36,3	39,6	37,6	37,2	121.627
Santander	52,0	52,3	48,0	44,9	40,4	45,4	44,4	41,1	173.723
San Andrés	67,6	61,4	58,2	56,5	40,6	52,0	59,3	61,1	152.147
Santa Marta	51,2	41,2	40,8	56,1	49,0	37,2	55,3	52,1	187.772
Sur Occidental	43,3	38,3	34,4	39,2	36,9	39,6	36,8	41,7	126.145
Valle del Cauca	45,6	44,6	40,4	42,2	41,8	N.D	40,2	N.D	N.D
Total Muestra	57,0	54,5	50,8	52,1	47,4	56,5	50,4	52,8	

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia Cotelco. Boletín Mensual No. 115 Indicadores Hoteleros Mayo 2011.

4.1.4 Mercado laboral. Las actividades relacionadas con el sector turismo y hotelería son grandes generadoras de empleos directos e indirectos. Sin embargo, los perfiles adecuados para ocupar los cargos y posiciones requeridos en estas actividades han variado de acuerdo a los cambios tecnológicos, tendencias de comportamientos de los turistas y las innovaciones en materia de servicio. Todas estas variaciones demandan profesionales competentes y autónomos que sirvan para posicionar las empresas (hoteles) en el sector al igual que aumentar la capacidad competitiva en la prestación de los servicios.

Las condiciones actuales del entorno exigen la innovación y diversificación de los servicios hoteleros, al igual que una mayor cualificación de sus empleados. Por lo que es necesario que el sector educativo de una mejor formación del recurso humano en las competencias laborales. “La formación en competencias aumenta las capacidades de producción del trabajador como quiera que enfatiza la formación basada en el conocimiento útil y práctico, el estímulo a las habilidades y las destrezas”.

La capacitación por parte de las instituciones educativas debe contener programas que tengan en cuenta los aspectos de desarrollo del sector hotelero. Dichos aspectos son:

- Manejo de tecnologías.
- Multilingüismo.
- Conciencia ambientalista.
- Valores culturales y patrimoniales.

Existe un caso muy particular en Colombia que muestra que pese al incremento en los prestadores de servicios hoteleros, la generación de empleos directos ha disminuido. En el año 2009 se llevó a cabo un estudio sobre la oferta y la

demanda de formación de recursos humanos en donde se ve que la hotelería colombiana paso de generar 101.3 empleos directos en el 2000 a 61.1 en el 2008; y según varios pronósticos, para el año 2015 los empleos directos generados van a ser 47.6.

Esta situación refleja que el sector hotelero necesita hacer unos reajustes en su estructura de capital humano y debe dejar a un lado su tendencia de preferir perfiles técnicos y tecnológicos para sus cargos. Las vacantes para niveles directivos, es decir, profesionales corresponden a solo el 9.1% de los cargos existentes, mientras que el resto corresponden a cargos operativos y de nivel medio. Cabe resaltar, que en muchas ocasiones, los puestos directivos son ocupados por profesionales de otras carreras ajenas al turismo y la hotelería.

Por otro lado, según la ACRIP, el sector hotelería y turismo presenta para el año 2012 los peores salarios en relación con los demás sectores económicos de Colombia¹⁴. Esta es una situación un poco compleja ya que en la actualidad Colombia es un país muy atractivo para la inversión extranjera y muchas firmas hoteleras han puesto sus ojos en el sector y están contribuyendo al desarrollo de la infraestructura del mismo. Sin embargo esta inferioridad en los salarios puede darse gracias a la falta de cargos directivos y el exceso de puestos de trabajo operativos y de supervisión.

Gráfica 1. Porcentaje de los salarios de los sectores económicos de Colombia



Fuente: Revista Dinero.

4.1.5 Indicadores económicos.

- **PIB**

Según el DANE, el PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor

¹⁴<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/hoteleria-turismo-sector-peores-salarios/149971>

agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes.

De acuerdo a cifras y reportes del DANE, el PIB para el segundo trimestre del año 2012 creció un 4.9% con relación al mismo trimestre del año pasado. Es decir, la actividad económica en el país tuvo una variación entre los dos periodos del 4.8%.

Gráfica 2. PIB para el segundo trimestre del 2012



Fuente: DANE - Dirección de Sistemas y Cuentas Nacionales.

Tabla 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica

Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2012 - II / 2011 - II

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,2
Explotación de minas y canteras	8,5
Industrias manufactureras	-0,6
Suministro de electricidad, gas y agua	3,6
Construcción	18,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,6
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,1
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,9
Subtotal valor agregado	4,8
Total impuestos	5,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	4,9

Fuente: DANE- Dirección de Sistemas y Cuentas Nacionales.

En cuanto al comportamiento sectorial y de ramas de actividad, se dio una variación de 4.3% en el sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles con respecto al segundo trimestre del 2011. Y una variación de 1.7% con respecto al primer trimestre del 2012. Esto se dio por el crecimiento en la producción de los

servicios de hotelería y restaurantes al igual que en los servicios de comercio y reparación.

- **IPC**

Es un indicador que permite medir la variación promedio de los precios al por menor dentro de dos periodos de tiempo de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo.

El IPC en agosto de 2012, tuvo una variación del 0.04% la cual es superior en 0.07 puntos porcentuales a la registrada en agosto de 2011.

Gráfica 3. Comportamiento IPC Agosto 2002 a 2012



Fuente: DANE

El comportamiento de este indicador se puede ver reflejado en la variación mensual según los niveles de ingreso de las personas. En todos los niveles de ingresos (bajos medios y altos) se dieron crecimientos superiores a los obtenidos el mismo periodo del año anterior (agosto de 2011).

Tabla 3. IPC, variación mensual según niveles de ingreso

IPC. Variación mensual, según niveles de ingreso
Agosto 2012

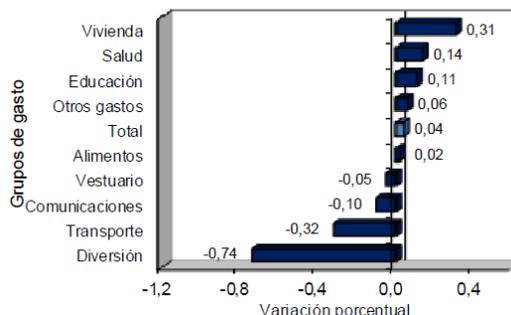
Niveles de ingreso	Índice		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Agosto 2012	Julio 2012	Agosto 2011	Agosto 2012	
Bajos	112,48	112,39	0,07	0,08	0,01
Medios	111,46	111,45	-0,09	0,01	0,10
Altos	108,56	108,49	-0,03	0,06	0,09
Total	111,37	111,32	-0,03	0,04	0,07

Fuente: DANE

Por otro lado, el IPC está conformado por grupos de gasto los cuales son vivienda, salud, educación, alimentos, vestuario, comunicaciones, transporte, diversión y otros gastos.

Gráfica 4. IPC, variación mensual por grupos de gasto

Gráfico 1
IPC. Variación mensual por grupos de gasto
Agosto 2012



Fuente: DANE

- **Inflación**

La inflación en Colombia habría cedido a un 0,20 por ciento en mayo del presente año, frente al 0,28 por ciento que marcó en igual mes del año pasado, por una menor alza en los precios de los alimentos y de la vivienda, reveló un sondeo de Reuters. Las estimaciones de los 25 analistas consultados fluctuaron entre un 0,07 y 0,33 por ciento, con una mediana de 0,20 por ciento y una moda de 0,26 por ciento. Sin embargo, la inflación en mayo se situaría por encima del 0,14 por ciento que alcanzó en abril. De cumplirse el promedio de las proyecciones de los expertos, los precios al consumidor acumularían un incremento de 3,34 por ciento en los últimos 12 meses hasta mayo.

En la consulta, las expectativas de inflación para el cierre de este año disminuyeron levemente a un 3,26 por ciento, desde el 3,28 por ciento que arrojó el sondeo del mes anterior, acercándose al punto medio del rango que estableció como meta el Banco de la República, de 2 a 4 por ciento. “el 2013 repuntaría un poco la inflación porque estamos apostando a que este año la crisis en Europa se pueda solucionar en alguna medida y el próximo año la demanda mundial empiece a repuntar por el lado de Estados Unidos y de China, con lo que uno pensaría que la economía colombiana crecería más.”

- **Tasa de desempleo**

Pese a la desaceleración de la economía, el sector productivo colombiano aumentó la generación de empleo en junio pasado. Según el DANE, la tasa de desocupación en el sexto mes del año se ubicó en 10 por ciento, es decir, en el límite de un dígito. La cifra es 0,9 puntos porcentuales inferior a la registrada en el mismo mes de 2011, reveló el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Por otro lado, durante el segundo trimestre de este año, la desocupación también fue inferior, al situarse en 10,5 por ciento, frente al 11,1 por ciento de 2011. De igual manera, en los últimos 12 meses el desempleo disminuyó a 10,5 por ciento, mientras que entre julio de 2010 y junio de 2011 había alcanzado el 11,4 por ciento.

La principal actividad que mayor aporte tuvo en la ocupación fue la del comercio, restaurantes y hoteles, seguida por la construcción en segundo lugar y servicios comunales, sociales y personales en tercer lugar. La agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca ocupó el cuarto lugar.

Barranquilla, Cartagena y Santa Marta son las ciudades con menor desocupación en el país reportando un 7,9%, 10,1% y 10,2% respectivamente. Por el contrario, las ciudades con mayor desocupación fueron Quibdó, Popayán y Cúcuta reportando porcentajes de desempleo del 18,8%, 17,8 y 16,7% respectivamente.

Para el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, la tasa de desempleo de 9,7% registrada en agosto muestra que la economía sigue presentando resultados alentadores, luego de que en los primeros siete meses de 2012 el promedio de este indicador había sido 10,9%.

“Es importante destacar el aporte del sector comercio, restaurantes y hoteles a la reducción de la tasa de desempleo, ya que concentró el 26,9% de la población ocupada del país y contribuyó con 2 puntos porcentuales al aumento de ésta, sobresaliendo como la actividad de mayor dinamismo en materia de empleo”, señaló el Ministro.

4.2 ENTORNO CULTURAL

4.2.1 Características de Colombia. Colombia es una nación moderna, con una infraestructura que aprovecha sus recursos naturales y capital humano para enamorar al turista.

Por su privilegiada ubicación en el continente y la presencia de sus tres cordilleras hijas de los Andes, reúne en sus regiones naturales todos los ambientes del trópico: glaciares, playas, llanuras, montañas, selvas y desiertos. Entre tantos destinos que ofrece Colombia, resulta difícil decidirse. Conocerlos es una aventura inolvidable que, sin duda, se quedará impresa en la memoria.

Colombia es un país para explorar, descansar, conocer su historia, cultura y tradiciones, enamorarse, cuidar de la salud y venir a aprender. La increíble biodiversidad de su naturaleza, representada en 53 áreas protegidas y un

sinnúmero de lugares de gran belleza es, tal vez, el mayor atractivo que tenemos ante el mundo.

Nuestro complejo relieve ha determinado las diferentes identidades regionales que multiplican las caras que Colombia tiene para ofrecer. Navega nuestros diferentes productos turísticos y comparte nuestra pasión por Colombia.

4.2.2 Estilo de vida. Existen diferentes criterios a la hora de definir la calidad de vida que ofrece un país a sus ciudadanos para desarrollarse como personas. El informe de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas es un importante indicador para lograr lo anterior. En su última publicación quedó claro para el país que nuestro desarrollo social apenas muestra discretas mejorías y aún nos encontramos por debajo de la media de la región, superados por Venezuela, Perú y Ecuador.

Para medir el desarrollo humano, el PNUD agrupa indicadores en materia de educación, ingresos, salud y pobreza, con lo que construye un índice continuo que permite hacer comparaciones entre países. De este ejercicio se puede concluir que Colombia ocupa el puesto 87 en el ranking de los mejores para vivir, no salimos bien ni siquiera al restringir las comparaciones a nuestro vecindario más cercano.

Resulta muy interesante el valor agregado que este estudio contiene, en donde continuamente se enriquece el concepto de desarrollo con retos de equidad y progreso sostenible dentro de los países. De esta forma, las mediciones se logran aproximar mucho más a la verdadera intención del desarrollo humano que debe ser la expansión de las posibilidades y capacidades reales de las personas.

Colombia de nuevo muestra un panorama alarmante en estas categorías. Para el 2009 el coeficiente Gini de distribución de tierras ascendió a 0,86, desigualdad supremamente alta, incluso, entre países pobres en otros continentes, lo que constantemente genera conflicto social entre sus pobladores.

Es evidente la relación inversa que la desigualdad mantiene con el desarrollo humano. Así las cosas, el camino que debe recorrer el país tendrá que encargarse no sólo de encender locomotoras de progreso, sino asegurarse de que este llegue a todos y se mantenga.

La sostenibilidad del progreso es concebida como un mecanismo de justicia intergeneracional en la medida en que promueve que las generaciones futuras debieran tener al menos las mismas posibilidades que las actuales para acceder a condiciones de vida dignas. De nuevo, preocupa cómo el crecimiento económico está correlacionado con el deterioro en las condiciones medioambientales de los países.

Por ahora, los países con niveles bajos de desarrollo, como Colombia, inciden poco en los problemas ambientales globales, pero, este pudiera llegar a ser el caso en el mediano plazo si no se acompaña mucho más de cerca los procesos industriales y la excesiva explotación productiva que residen en las zonas rurales, cuyos municipios son a su vez los de mayor vulnerabilidad.

El país recibe esta noticia en medio de otras novedades económicas satisfactorias que no se pueden desconocer. La tasa de desempleo siguió bajando hasta llegar a un dígito y el subempleo también bajó. De mantenerse estas tendencias, estaremos frente a un claro mejoramiento de las posibilidades de progreso.

Sin duda, el país debe seguir encaminado a mejorar integralmente la calidad de vida de sus ciudadanos, enfocándose en la mejoría de los más vulnerables. La estabilidad de sus indicadores macroeconómicos, como el empleo, será un requisito para el progreso, pero el esfuerzo no debe agotarse sólo en esto.

En la medida en que el crecimiento venga acompañado de equidad y sea sostenible entre la población y sus futuras generaciones, estaremos acercándonos a conseguir un mejor desarrollo humano para los colombianos.

4.2.3 Negocios. La inversión extranjera directa en Colombia será mayor a la prevista este año y llegará a 17.000 millones de dólares, dijo el ministro de Hacienda, Juan Carlos Echeverry.

En mayo, el ministro había estimado una inversión foránea de 15.000 millones de dólares en una entrevista. La nueva cifra supondría un crecimiento del 28 por ciento frente a los 13.234 millones de dólares que recibió el país en el 2011.

➤ *Más inversión pese a crisis*

El funcionario resaltó que los inversionistas sigan trayendo dinero al país a pesar de la incertidumbre que genera la crisis internacional, pero llamó la atención sobre el problema que esto genera a nivel interno. "Hay crisis internacional y la gente quiere estar en pesos y tener pesos, claro, eso es muy duro.

Pero eso tiene dos lados, la confianza la tenemos, la expectativa de rentabilidad en Colombia está intacta, eso es un activo de esta economía y de este país inmenso", dijo Echeverry en una conferencia entre industriales en la ciudad de Cartagena."El punto es que hoy somos el país más confiable de la región", agregó. Cerca del 80 por ciento de la inversión extranjera directa que recibe Colombia está dirigida a los sectores minero y petrolero, que viven un auge de exploración y explotación.

Nuevos hoteles

Así como la industria mantiene sus planes de trabajo, el sector hotelero sigue viendo al Valle del Cauca como una región potencial.

Están vigentes los proyectos de Aviatur en Cali y Buenaventura, que se desarrollarán este año. También está la propuesta de Courtyard de la cadena Marriott y dos proyectos en fase de diseño en el norte de la ciudad para un estimado de 700 nuevas habitaciones.

Según Nubia Gaona, gerente de Cotelvalle, además de los proyectos antes anunciados, para este año la tendencia es crecer en hoteles pequeños pero con buenos estándares de calidad, para lo cual estiman que el sector recibirá inversiones por \$70.000 millones.

“En este 2011 esperamos lo mejor para nuestros establecimientos, que la ocupación hotelera crezca con los diferentes eventos que se tienen programados en la ciudad como el mundial de Fútbol Sub-20, y la programación del Centro de Eventos Valle del Pacífico”, dijo.

Otro proyecto que arrancará este año es el centro de negocios World Trade Center, una iniciativa que reúne a inversionistas locales y nacionales e incluye la construcción de un hotel en el norte de la ciudad y un conjunto comercial y de oficinas, propuesta valorada en \$255.000 millones.

4.2.4 Arte y cultura. Una gran diversidad de culturas habitó nuestro territorio antes de la llegada de los españoles, algunas tan avanzadas y sofisticadas como las que produjeron la estatuaria de San Agustín en el Huila, las tumbas de Tierradentro en el Cauca, ola Ciudad Perdida (Buritaca 2000) en la Sierra Nevada de Santa Marta.

Con la Conquista y la Colonia, llegaron los blancos europeos de España, quienes a su vez trajeron esclavos de África. Es por ello que Colombia es un país multiétnico y pluricultural, donde cada región posee rasgos propios que la distinguen de sus vecinas. Así, se puede hablar de una cultura andina, en la que se siente con mayor fuerza el ancestro europeo; de una cultura Caribe, amalgama de herencias indígenas y africanas; de una cultura Pacífica, de raigambre africana y de la cultura de la Orinoquía y Amazonía, esencialmente indígena.

Este complejo mestizaje encuentra su expresión no sólo en las tradiciones, artesanías y gastronomía colombianas, sino también en sus artes desde la arquitectura, la pintura y la escultura hasta la literatura, el cine y la fotografía, pasando por la música, la danza y el teatro.

Colombia es el hogar de más de 87 pueblos indígenas que usan 64 lenguas nativas pertenecientes a 22 familias lingüísticas; también, de varios millones de afrocolombianos; de más de 30 millones de mestizos; de 12 mil gitanos y de núcleos de inmigrantes en diferentes regiones. En el archipiélago de San Andrés y Providencia, la población mayoritariamente raizal habla inglés.

➤ *Colombia: el país de creadores y de fiestas*

Nuestras artesanías típicas son apreciadas en el mundo entero: la mochila arhuaca de la Sierra Nevada de Santa Marta, el sombrero vueltiao de las llanuras cordobesas, la hamaca de San Jacinto en Bolívar, los objetos de barniz de Pasto en Nariño, la cerámica de Ráquira en Boyacá, son algunos ejemplos de creaciones populares que compiten en belleza con las obras del arte llamado culto.

La música colombiana posee una enorme variedad. La de la región andina, de herencia hispánica, se apoya en los timbres de la guitarra, el tiple y la bandola, pero hacia el sur del país se enriquece con las flautas y tambores de las chirimías. En la costa Caribe se ha impuesto desde hace décadas el vallenato sobre ritmos más ancestrales como la cumbia y el bullerengue y en Santa Marta, Barranquilla y Cartagena cobran fuerza la champeta y el reggaetón.

La música afro de la región pacífica, con sus currulaos y alabaos, basa su fuerza en los tambores y la marimba, con un acento melancólico de origen indígena. Los grupos indígenas de la Amazonía cuentan con las flautas yuruparí y los tambores maguarés, ambos sagrados. Se destacan, entre carnavales, fiestas y festivales:

- Carnaval de Negros y Blancos en Pasto a comienzos del año;
- Feria de Manizales en enero;
- Carnaval de Barranquilla en febrero;
- Festival Internacional de Teatro de Bogotá que, cada dos años, coincide con la Semana Santa;
- Festival de la Leyenda Vallenata en Valledupar, a finales de abril;
- en junio, el Festival Folclórico en Ibagué y el Reinado Nacional del Bambuco en Neiva;
- en agosto, la Feria de las Flores en Medellín;
- en noviembre, las Cuadrillas de San Martín en el Meta;
- las fiestas de la Independencia de Cartagena;
- y la Feria de Cali a finales del año.

4.2.5 Deporte. El deporte en Colombia es una hermosa actividad de gran atención para personas de todas las edades. Ello ha permitido que este país suramericano se destaque en certámenes regionales e internacionales con deportistas de talla mundial. La historia del deporte en Colombia, sin embargo, ha

sido bastante difícil, como el de la atención a la cultura y al arte, debido a la falta de políticas de máxima promoción y continuidad.

Por lo general, las grandes figuras deportivas en Colombia pasan por grandes esfuerzos y sacrificios y ganan la atención del público en general solo cuando han obtenido reconocimientos mundiales. Aunque los más importantes logros han llegado en deportes individuales, es el fútbol el que colma la atención de los medios de comunicación y del público en general, relegando a un plano mucho menor a las demás disciplinas.

En el comienzo del siglo XX, las corridas de toros y la hípica colmaban la atención popular y de los medios. Deportes como el ciclismo, patinaje, bicicross, motocross, los deportes extremos sobre ruedas y otros son muy comunes en departamentos como Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca. El boxeo, el béisbol, el fútbol y los deportes acuáticos son los deportes más practicados en la Costa Caribe.

Los únicos deportes por equipo que le han dado a Colombia títulos mundiales oficiales son el béisbol (2 títulos de la Copa Mundial de Béisbol obtenidos en 1947 y 1965), el futsal (2 títulos del Mundial de Futsal FIFUSA/AMF en Bolivia 2000 y Colombia 2011),¹) el waterpolo (1 título en el Mundial de Waterpolo de categoría B en 2007),^{2 3} y el hockey sobre patines (1 título del Mundial de hockey sobre patines B en 1988).

Por otro lado, Colombia es la actual campeona del Patinaje de velocidad sobre patines en línea; en total suma 11 títulos, 3 subcampeonatos, 2 terceros y 2 cuartos lugares en Campeonatos del Mundo, lo que convierte a Colombia como la máxima potencia a nivel mundial en este deporte.

➤ Cali hará Juegos Mundiales - 2013

Colombia será sede de los Juegos Mundiales-2013, justas que se realizan actualmente en Kaohsiung (Taiwán), y en las que toman parte las disciplinas que no compiten en los Juegos Olímpicos.

Este certamen se realizará en Cali entre el 27 de julio y el 4 de agosto de ese año, según le confirmó a EL TIEMPO desde Taiwán, el delegado nacional José Luis Echeverri.

Los Juegos Mundiales no tienen la misma trascendencia, no cuenta con las mismas figuras y manejan un presupuesto mucho menor que el de los Juegos Olímpicos, pero tienen importancia, pues las 31 disciplinas que compiten tienen la primera posibilidad de entrar a ser parte del ciclo olímpico.

4.3 ENTORNO POLÍTICO

4.3.1 Deterioro de la imagen del Congreso. Las encuestas revelan que el 76,46% de los colombianos tiene una imagen desfavorable del Congreso de la República. La imagen favorable del presidente Juan Manuel Santos cayó al 55,44%. Una encuesta realizada por Datexco para La W y el diario El Tiempo revela que el 76,46% de los colombianos tiene una imagen desfavorable del Congreso de la República. La imagen favorable del presidente Juan Manuel Santos cayó al 55,44%.

En abril de este año la imagen favorable del jefe de Estado se ubicó en un 65,46%, lo que significa que cayó 10 por ciento. Su imagen desfavorable es de 34,48%. En la encuesta también se preguntó sobre una posible reelección de Santos. El 50,79% considera que Santos quizás no gane la presidencia si decide lanzarse hoy. 34,73% creen que posiblemente la gane, y un 9,95% que no.

A la pregunta ¿usted tiene claro el modelo del país que el presidente Juan Manuel Santos quiere para Colombia? El 56,26% de los encuestados respondieron que “no”, y tan solo un 37,42% que sí. El 52,48% aprueban la gestión del Presidente y el 37,82% la desaprueban. En materia de corrupción también sigue cayendo la imagen. Tan solo el 47,62% dijo que la aprueba, mientras que en abril de este año el 60,84% la aprobaba. Cayó 13 por ciento.

En seguridad Santos también se raja. El 62,08% desaprueban la gestión y un 33,47% la aprueba. En desempleo al jefe de Estado tampoco le va bien. 66,81% la desaprueba y el 29,43% la aprueba.

Sobre la guerra contra la guerrilla, los colombianos consideran que al Gobierno tampoco le va bien. 65,78% desaprueban la gestión.

Los colombianos también rajaron al Congreso de la República. El 76,46% tiene una imagen desfavorable del parlamento. El 74,06% están en contra de la Reforma a la Justicia aprobada por el Congreso y un 73,13% sí votarían por un eventual referendo para revocar la norma.

“¿Usted cómo califica el trabajo de los congresistas colombianos?”. Regular 35,27%, pésima 34,74%, mala 20,49%.

A la pregunta, “En su opinión ¿quiénes son los más beneficiados con la reforma a la Justicia?”, los encuestados respondieron: los congresistas (56,55%), los magistrados (18,24%), los colombianos (5,00%).

Las Cortes también se rajan. La Corte Suprema de Justicia tiene una imagen desfavorable del 54,91%, la Corte Constitucional 52,88% y el Consejo de Estado

49,78%. La Policía Nacional (60,65%) y el Ejército (71,74%) siguen teniendo una de las imágenes favorables más altas.

Sobre seguridad, el 55,89% de los encuestados consideran que Colombia es menos segura que hace dos años. Solo el 20,48% creen que es más segura.

El alcalde de Bogotá, Gustavo Petro, se raja. A la pregunta “¿Usted cree que con la gestión de Gustavo Petro las cosas en Bogotá van?” Por mal camino 46,13 y por buen camino 27,70%. El 47,34% están en desacuerdo en la forma de gobernar de Gustavo Petro.

➤ *Aprobación del gobierno de Santos está en 43,9 por ciento*

De acuerdo con el sondeo, la imagen favorable del presidente Santos está en 44,8 por ciento, esto es, 10 puntos menos que en la misma medición realizada en junio pasado.

En lo que tiene que ver con el apoyo a su gestión, este se ubicó en 43,9 por ciento. Pero la desaprobación llegó al 49,7 por ciento.

El tema de inseguridad sigue afectando al Gobierno. El 69,3 por ciento de las personas que respondieron el estudio desaprueba la forma como Santos está manejando la seguridad nacional. Sin embargo, el 73 por ciento de los consultados consideró que en materia de seguridad las cosas en el país se mantienen igual.

Por el lado de la salud, la percepción de la gente tampoco es la mejor. En este punto, la desaprobación de la gestión presidencial llegó al 67,2 por ciento, seis puntos más que en junio pasado.

La política exterior es uno de los temas en los que a Santos le va bien. El 47,7 por ciento de los consultados que respondió la encuesta respaldó esta gestión. Solo el 38,3 no lo apoya en dicho campo.

De todas maneras, el 60,5 por ciento de los encuestados cree que el mandatario no ha cumplido con lo que se comprometió en la campaña. A la pregunta de si está de acuerdo con la reelección del presidente Santos, el 67,4 se declaró en desacuerdo.

4.4 ENTORNO SOCIAL

4.4.1 Salud. El sistema de salud en Colombia hace parte del Sistema de Seguridad social de Colombia regulado por el gobierno nacional, por intermedio

del Ministerio de la Salud y Protección Social (Colombia) y del Ministerio de Trabajo, bajo mandato constitucional y delegado en parte al sector privado.

El sistema general de seguridad social de Colombia integral vigente en Colombia está reglamentado por la Ley 100, expedida en 1993.1 Colombia para el año 2000 se encontraba en el puesto 41 de 191 países, por su desempeño general del sistema de salud según un informe de la Organización Mundial de la Salud.

El sistema en salud está compuesto básicamente por tres entes:

El estado: actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son : El Ministerio de la Salud y Protección Social (Colombia), la Comisión de Regulación en Salud (CRES) que reemplazó al Concejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) por la Ley 1122 de 2007, y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema.

Los aseguradores: Son entidades privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación -UPC-. Son las entidades promotoras de salud (EPS) y las administradoras de riesgos laborales (ARL).

Los prestadores: son las instituciones prestadores de salud (IPS), son los hospitales, clínicas, laboratorios, etc., que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad, los profesionales independientes de salud (médicos, enfermeras/os, etc.) y los transportadores especializados de pacientes (ambulancias).

En 185,5 billones de pesos aforó el Ministerio de Hacienda, el presupuesto que el país tendrá el próximo año, según el proyecto radicado ayer por Juan Carlos Echeverry en el Congreso.

Los que mayores asignaciones tienen son Ministerio de Educación, 24,8 billones; Trabajo, 17,7 billones; Ministerio de Defensa, 12, 6 billones; Ministerio de Hacienda, 11, 9 billones; Ministerio de Salud, 10,5 billones. Sectores que son locomotora del desarrollo, como Vivienda, tendrán 2 billones de pesos y agricultura 1,6 billones.

4.4.2 Servicios públicos. Servicios públicos de Colombia son ejemplo en el continente. Este sector seguirá liderando la consolidación empresarial y la confianza inversionista en el país. Según Gustavo Galvis Hernández, presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios (Andesco), “la penetración que han hecho las Empresas Públicas de Medellín en

Centroamérica, la participación de la Empresa de Energía de Bogotá en Guatemala y Perú, y la consolidación de los mercados de ISA en el continente hacen que seamos fuertes en el tema.

De estos servicios, se destaca con mayor énfasis el sector eléctrico, que pudo salir airoso de los fenómenos del Niño y de la Niña, hasta el punto de no necesitar racionamiento de energía en el territorio nacional, como sí sucedió en otros países de la región. Y así mismo pasa con el gas, que con la puesta en marcha de mejores condiciones para su transporte ha permitido tener mayor garantía de suministro.

“En telecomunicaciones se observa un notable incremento de las conexiones de Internet, con ofertas en banda ancha; y en acueducto y alcantarillado se resaltan las expansiones de los sistemas en varias ciudades del país”, dice Galvis.

Colombia ofrece costos de servicios públicos competitivos en comparación con los países de América Latina.

Tabla 4. Tarifas de energía por estrato en Colombia: 2009, US\$/kWh

COLOMBIA	Mínimo	Máximo
Estrato 1	0.05	0.17
Estrato 2	0.06	0.20
Estrato 3	0.10	0.19
Estrato 4	0.12	0.22
Estrato 5 y 6	0.14	0.26
Industrial y Comercial	0.14	0.26
Grandes Consumidores*	0.05	0.10

* Precios de energía en Bolsa, 2009

Tasa de Cambio COP \$2.000 = US \$ 1 sujeto a variaciones

Las tarifas del sector energético en Colombia por estrato corresponden a las registradas por las empresas comercializadora de energía eléctrica (Usuarios regulados); las empresas que son grandes consumidores en el sector comercial e industrial pueden aplicar a ser Usuarios No Regulados, usuarios con una demanda

máxima de energía superior a 0.1 MW (Megavatio) o 55 MWh (megavatio -hora), estos usuarios pueden pactar las tarifas directamente con una empresa comercializadora en el mercado mayorista de energía lo que permite un menor y competitivo costo en el mercado energético.

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - Boletín Tarifario Abril 2009; XM Compañía de Expertos en Mercados S.A ESP

4.4.3 Vivienda. El déficit de vivienda en Colombia supera el millón de unidades. De las 7.000 hectáreas de suelo urbanizable que requiere el país, se espera que por medio de los macro-proyectos se habiliten más de 4.000 hectáreas.

En Colombia el déficit de vivienda urbana supera el millón de unidades. Para superar esta falencia será necesario habilitar 7.000 hectáreas de suelo urbanizable en todo el país, una dimensión equivalente a 30 veces el suelo de ciudad Salitre en Bogotá. Así lo manifestó el Presidente Juan Manuel Santos en la presentación de la Ley 1469 del 30 de junio del 2011, por medio de la cual se busca promover la oferta de suelo urbanizable y el acceso a una vivienda digna. La presentación tuvo lugar en Ciudad Verde en el municipio de Soacha, Cundinamarca, donde se viene desarrollando uno de los 10 macro-proyectos de primera generación que impulsa el Gobierno.

“Esas 42 mil familias que vendrán a vivir aquí tendrán también un centro de salud, un supermercado, colegio, centros de primera infancia y amplias vías con acceso directo al sistema de transporte masivo de la ciudad. Todo esto que estamos imaginando ahora, como decía Einstein, lo podemos lograr”, dijo el mandatario.

Santos reconoció que en Colombia las ciudades están creciendo a un ritmo acelerado, por lo cual se generó la necesidad de crear esta Ley de Suelos Urbanizables, para promover la oferta de suelo que permita la construcción de grandes proyectos de vivienda de manera rápida y eficiente.

En la actualidad en las áreas urbanas de los más de 1.100 municipios del país reside el 75 por ciento de la población, es decir, 34 millones de personas, y se espera que para el 2019 esta cifra aumente a 40 millones.

4.4.4 Inseguridad. En lo corrido del año, según la Corporación Nuevo Arco Iris, las Farc han realizado 638 acciones, 138 de ellas tuvieron lugar cerca de la frontera con Venezuela.

En materia de seguridad, el país parecería enfrentar una encrucijada similar a la que vivió entre los años 1993-1994, cuando la guerrilla arreció sus ataques tras el frustrado proceso de paz con el ex-presidente César Gaviria; los grupos de autodefensa fortalecieron su presencia nacional y el narcotráfico, sin un gran capo, se convirtió en un monstruo de mil cabezas.

No obstante, contrario a aquella época, hoy los escenarios de violencia más complejos se viven en las zonas consideradas "santuarios guerrilleros", donde la presencia del Estado era casi que invisible, además de los atentados contra la infraestructura petrolera. De ahí que la entrada de la Fuerza Pública a territorios apartados de la geografía nacional multiplicaron las confrontaciones relámpago y las acciones de terrorismo, pues las Farc están lejos del poder que tenían en aquella época.

La Corporación Nuevo Arco Iris, luego de varias investigaciones, concluyó que al igual que hace tres lustros, "estamos ante la posibilidad de una salida del conflicto por medio del diálogo o con la amenaza de caer en una época de oscura violencia, como el período 1995 - 2005".

4.4.5 Malla vial y espacio público. El deficiente estado de la malla vial es un problema que se ha ido posponiendo de gobierno municipal en gobierno municipal, a lo largo de las últimas seis o siete administraciones. Cada alcalde destina una partida para reparar y, si es necesario, reconstruir el pavimento en las zonas céntricas y en las de más movimiento y el resto del problema lo deja a la siguiente administración. A su vez, el siguiente mandatario municipal pospone el asunto una vez más. El resultado de ello es que el deterioro de la malla vial es de tal proporción que es hoy uno de los más graves problemas de la ciudad.

El asunto llegó a un punto tal que un amplio porcentaje del pavimento de la ciudad exige un plan de recuperación. Hay barrios donde casi todo el pavimento está en pésimas condiciones y es causa de problemas de la más diversa índole. Preocupa a las autoridades municipales la congestión de vehículos en las vías y lo lento que es el movilizarse en la Bucaramanga actual. Buena parte de tal problema es causado por el mal estado del pavimento en las vías vehiculares. Los huecos y baches en el pavimento hacen difícil el transitar, generan daños en los automotores, son la causa eficiente de accidentes automovilísticos.

Ello está ante los ojos de todos. Debemos debatir cómo solucionar el problema. Otra arista del problema es la mala fe de más de un contratista de obras públicas. Repavimentaciones cuya vida útil se espera que sea de cerca de 12 años, muestran agudo deterioro a los 6 o 7 años de vida. ¿Qué pasa con las auditorías de tales obras de ingeniería? Al respecto es saludable abrir un amplio debate en la ciudad pues el dinero que se destina para tales obras es producto de impuestos. Es sano que la ciudadanía y las fuerzas vivas de la ciudad sepan qué porcentaje de la deteriorada malla vial será recuperada en la actual administración municipal. No está lejos la campaña electoral para alcaldías. Este es uno de los temas que debe ser materia de propuestas y los candidatos que llegue a haber deben comprometerse con una política clara a este respecto.

Espacio Público: "Actualmente, la disponibilidad de espacio público construido en el país es inferior a 4 metros cuadrados por persona, lo que lo ubica lejos de los

estándares internacionales, que según la Organización Mundial de la Salud es de, mínimo, 15 metros cuadrados”, asegura William H. Alfonso, profesor del programa Gestión y Desarrollo Urbano de la Universidad del Rosario, quien resalta el caso de Bogotá.

En Colombia más de 60 por ciento de las ciudades son construidas de manera informal, sin planeación ni ordenamiento, lo que genera, además, un gran déficit de parques y zonas verdes con el agravante de que las Viviendas de Interés Social (VIS) son de apenas 37 metros cuadrados por familia.

4.5 ENTORNO LEGAL

4.5.1 La constitución política.

Según la Constitución de 1991, Colombia está compuesta por 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá).⁶⁷ Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental, elegido cada cuatro años sin posibilidad de reelección. Cada departamento tiene su propia asamblea departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio.⁶⁸ Las asambleas departamentales están conformadas por no menos de 11 diputados ni más de 31, elegidos popularmente para un periodo de 4 años. Las asambleas departamentales emiten ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial o departamento.

Los departamentos están conformados por la asociación entre municipios. Actualmente hay 1120 municipios entre los que están el Distrito Capital, y los distritos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Tunja, Cúcuta, Popayán, Buenaventura, Medellín, Turbo y Tumaco.

Cada municipio o distrito es presidido por alcaldes de carácter municipal, distrital o metropolitano. Los alcaldes son elegidos para un período de cuatro años, de acuerdo con el calendario electoral del Consejo Nacional Electoral. En representación de la rama ejecutiva a nivel local, cada municipio elige un Cabildo o Concejo integrado por concejales, elegidos para períodos de cuatro años también.

Los territorios indígenas en Colombia son creados en común acuerdo entre el gobierno y las comunidades indígenas.⁷¹ En casos en que los territorios indígenas abarcan más de un departamento o municipio, los gobiernos locales administran de forma conjunta con los consejos indígenas, en dichos territorios y como está establecido en los artículos 329 y 330 de la constitución de Colombia. Los territorios indígenas pueden llegar a tener carácter de entidad territorial cuando

cumplen los requisitos de la ley.⁷¹ Los territorios indígenas en Colombia cubren un área aproximada de 30 845 231 ha, que se encuentran en mayor parte en los departamentos de Amazonas, Cauca, La Guajira, Guaviare y Vaupés, entre otros. La política de Colombia se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por un predominante bipartidismo; siendo de los pocos países latinoamericanos donde el Partido Liberal y el Partido Conservador, sobrevivieron como agrupaciones hegemónicas hasta siglo XX y con vigencia aun en el siglo XXI.

La historia colombiana también se ha caracterizado por el radicalismo político que ha desencadenado numerosos conflictos armados internos, guerras civiles que incluso conllevaron a la separación de Panamá. Durante principios del siglo XX, luego del final de la Guerra de los Mil Días, los ideales comunistas tomaron fuerza y se radicaron en el ala radical del Partido Liberal y también conllevó a la creación del Partido Comunista Colombiano y otros partidos. Sin embargo, este y los demás partidos de izquierda siempre fueron minoritarios. Más recientemente, la socialdemocracia logra verse como una segunda opción de poder con el Polo Democrático Alternativo y surge el uribismo en la derecha, principalmente con el Partido de la U que se ha convertido en el partido más grande del país.

4.5.2 Norma técnica sectorial. Estas son las Normas Técnicas Sectoriales en Colombia vigentes hasta la fecha:

- **NTSH 001** Actividades Básicas Para La Prestación Del Servicio
- **NTSH 002** Atención De Sugerencias Y Reclamaciones
- **NTSH 003** Prestación De Servicio En Recepción Y Reservas
- **NTSH 004** Atención Del Área De Conserjería
- **NTSH 005** Manejo De Valores E Ingresos Relacionados Con La Operación
- **NTSH 009** Apartamentos Turísticos
- **NTSH 010** Aparta hoteles
- **NTS-TS 002** Sostenibilidad EAH
- **NTS-TS 006** Categorización por estrellas de Hoteles.
- **NTS-TS 007** Posadas Turísticas
- **NTS-TS 008** Alojamientos Rurales

La normatividad se encuentra completa en la página de www.cotelco.org

4.5.3 Legislación laboral.

➤ La legislación laboral colombiana, y el régimen migratorio

Este documento tiene como propósito dar una visión general de la legislación laboral Colombia, que permita su conocimiento, facilitando a las empresas extranjeras, determinar el alcance e implicaciones de la normativa colombiana. Para tal fin, se analizan los temas más generales y relevantes que se deben tener

en cuenta al momento de contratar personal tanto nacional como extranjero, y otras materias de interés.

La innegable e inevitable globalización que durante las últimas décadas ha vivido Colombia, le ha permitido la apertura, evolución e integración de su economía, conllevando ello, la participación en el mercado de nuevas empresas multinacionales, situación que implica la necesidad de estudiar y conocer, entre muchos otros factores, la legislación colombiana vigente, y para los fines propios de este documento, la legislación laboral.

Con este objetivo, a continuación se presenta un panorama de la normativa laboral colombiana aplicable, desde el momento en que se inicia una relación laboral, hasta que la misma termina.

En este orden de ideas, los siguientes son los puntos que serán analizados: (I) contratación, (II) prestaciones sociales derivadas de la relación laboral, (III) Sistema Integral de Seguridad Social, (IV) terminación del contrato de trabajo (V) derecho de asociación y (VI) régimen migratorio.

Temas que trata:

- Contratación
- Salario
- Sistema Integral de Seguridad Social
- Prestaciones sociales derivadas de la relación laboral
- Terminación del contrato de trabajo
- Derecho de asociación
- Régimen migratorio

4.5.4 Legislación comercial. Artículo 619 c.co. Los títulos valores son documentos necesarios para legitimar el ejercicio del derecho literal y autónomo que en ellos se incorpora, pueden ser de contenido crediticio, corporativo o de participación y de tradición o representativo de mercancías.

Desde el punto de vista material el título valor es un documento escrito, siempre firmado (unilateralmente) por el deudor; es además un pedazo de papel que contiene diversas menciones En un segundo plano, se define al título valor como un derecho en beneficio de una persona. El derecho consignado en el documento, nace con la creación de éste. Tiene un valor en la actividad económica en general y en los negocios mercantiles en especial, por ello y para el desarrollo de la economía de un país, interesa que el título como valor en sí mismo, pueda entrar en circulación económica como los demás bienes.

Quien suscribe un título valor se obliga a una prestación frente al poseedor del título, o quién resulte tal, y no subordina esa obligación a ninguna aceptación, ni a ninguna contraprestación.

Esta Legislación trata temas como:

- ¿Qué es un título valor?
- Clasificación de los títulos valores
- ¿Qué es la literalidad en un título valor?
- Condiciones para emitir un título valor en blanco
- ¿Qué es la autonomía en los títulos valores?
- ¿Qué es el endoso?
- El endoso entre bancos

Entre otros, encuentre completa la Legislación en: <http://www.gerencie.com/titulos-valores.html>

4.5.5 Legislación tributaria.

Lo que traerá la nueva reforma tributaria.

En los próximos días se presentará el proyecto al Congreso. Hay dudas, temores y también aplausos. Polémica.

La reforma tributaria que presentará este mes el Gobierno Nacional al Congreso será toda una sorpresa. El ministro de Hacienda, Juan Carlos Echeverry, apenas ha dado algunos esbozos de lo que será el documento que promete simplificar el estatuto y ser equitativos.

Estas palabras las ha repetido en diferentes espacios el presidente Juan Manuel Santos, pero académicos, empresarios y hasta los entes territoriales están recelosos de lo que venga en definitiva en dicha reforma.

La controversia no da espera. El ex presidente Álvaro Uribe Vélez ya arrancó y dijo que es un error quitar los estímulos a la inversión, pues se ha anticipado que se eliminarán algunas exenciones.

Según cálculos de la Dian, entre 2004 y 2010 el costo fiscal de las rentas exentas y de los impuestos no constitutivos de renta para personas jurídicas y naturales sumó \$46 billones, una cifra para muchos descomunal cuando los recaudos del país por impuestos sumaron \$86,6 billones el año pasado.

Luis Hernando Franco, gerente de la firma Franco Murgueitio afirma que hay gran preocupación por la posibilidad de que se eliminen las rentas exentas (aquellas

que ganan las empresas y las personas y que no tributan). “Ese sería un mal mensaje para los empresarios. Se especula también que se pretende eliminar las tarifas especiales de renta, lo que sería una situación grave porque los proyectos de inversión se hacen a largo plazo y un cambio tendría un impacto grande en los negocios”, asegura.

Pero otra opinión tiene el senador Luis Fernando Velasco, quien espera que la reforma tributaria traiga cambios realmente estructurales y acabe con la cantidad de exenciones que tienen los grandes inversionistas, particularmente las del sector financiero.

“Lo que tiene que generar riqueza en la sociedad es el trabajo y el conocimiento y no la especulación, por eso aspiro a que esa reforma le quite los privilegios y exenciones a los que especulan con tierra y con dinero y facilite la creación de riqueza de aquellas personas que invierten su capital de trabajo en industria, turismo y agricultura”.

A pesar de la polémica, lo que une a empresarios y analistas es la idea de que el cambio debe darse, por un lado, para simplificar el Estatuto Tributario que hoy cuenta con 1.100 artículos y 2.000 normas complementarias, y por otra parte, para seguir organizando las finanzas del país, pese al buen momento económico que atraviesa Colombia.

Para Fedesarrollo lo que debe traer la reforma es básicamente un incremento en el número de bienes gravados con IVA con dos tarifas básicas; la unificación de la tarifa de renta para las empresas y la progresiva eliminación del Impuesto al Patrimonio.

Por ahora se conoce que el documento de reforma contempla 960 artículos que buscan hacer más fácil la tarea de pagar impuestos y al mismo tiempo equiparar las cargas. Es decir, que quienes ganan más paguen más tributos.

El País presenta algunos de los posibles cambios que se introducirán al régimen tributario colombiano, modificaciones con las que continuará la controversia.

➤ Eliminar exenciones

El régimen tributario colombiano contempla una serie de exenciones en el pago de diferentes impuestos, en especial el de renta, en muchos sectores como por ejemplo, en la hotelería, en el agro para cultivos de tardío rendimiento, donaciones y ahora con la Ley de Formalización se otorgaron otros descuentos en la renta para quienes legalicen su negocio. Las exenciones incluyen también a las personas naturales.

El costo fiscal para el país por los ingresos que no constituyeron renta, entre los años 2007 y 2010, fue de \$23,9 billones, según la Dian.

La propuesta que viene con la reforma tributaria es reducir en lo que más se pueda dichas exenciones.

Por ejemplo, definiendo las actividades económicas para evitar que quienes no tienen el derecho, se acojan de forma irregular al beneficio. Esto sucede en el sector de hotelería, pues algunos arriendan edificios y se declaran como hoteles que tienen exenciones hasta de 30 años. También se modificaría el tratamiento tributario para las donaciones. Para las personas naturales se eliminarían los descuentos.

➤ Reforma fiscal

El Gobierno Nacional anunció que un capítulo de la reforma tributaria estará dedicado al régimen fiscal de los entes territoriales. Los departamentos son los encargados de impuestos como: bebidas alcohólicas, el tabaco, deportes y una proporción de sobretasa a la gasolina.

La nueva reforma estará orientada a la modernización del sistema tributario regional, con el fin de que se aumente el recaudo y se simplifiquen los procesos.

Los departamentos tienen como propuesta adicional que un porcentaje del impuesto de renta retorne a las regiones, con el fin de fortalecer las finanzas. Asimismo, que se modifiquen otros gravámenes como el de ganancias ocasionales.

Los municipios plantean un régimen tributario diferencial, según el tamaño de los entes territoriales y la posibilidad de eliminar unos impuestos que consideran obsoletos y fortalecer otros. “Por ejemplo, acabar con algunas estampillas que no ofrecen nada o el tributo de degüello en zonas que no son ganaderas”, afirma Gilberto Toro, presidente de Fedemunicipios.

➤ Bajar la tarifa de renta

Esta ha sido una de las peticiones constantes del sector empresarial colombiano. Hoy operan dos tarifas básicas para el impuesto de renta, que se constituye en el principal recaudo del país. En 2011 ingresaron \$34,8 billones por este gravamen.

Las tarifas vigentes son de 33% y 15% sobre la utilidad. Ésta última opera para usuarios que están ubicados en las zonas francas del país. También existe el 20% de renta para entidades de régimen especial como cooperativas, las cuales si cumplen algunos requisitos no pagan el tributo.

Para algunos analistas y los mismos empresarios, esta es una de las inequidades más grandes del sistema tributario. La propuesta que traerá la reforma es bajar la

tarifa de renta de 33% al 28% y adicionalmente volver a gravar con renta a los accionistas, es decir, quienes reciben dividendos en las compañías, con una tarifa menor, iniciativa que desde ya se cuestiona porque se volvería a la doble tributación (empresa y accionista).

La otra iniciativa que se contempla es fijar dos tarifas de renta, entre 25% y 31%.

➤ Menos tarifas de IVA

Hoy, el régimen tributario colombiano está conformado por ocho tarifas diferenciales de IVA, las cuales oscilan entre 1,6% y el 35%. La más común es el 16% que es el impuesto general a bienes y servicios, pero por ejemplo, se paga el 20% por uso de telefonía móvil y la compra de vehículos importados tiene la tarifa más alta, el 35%.

Lo que se planteará en la reforma tributaria es reducir el número de tarifas y que máximo se fijen dos. Fedesarrollo propone el 10% y el 16% con la ampliación del número de bienes y servicios a los que se le cobre el impuesto.

La Dian ha realizado varias investigaciones sobre el tema y las propuestas más factibles serían implementar una única tarifa (15%) para todos los bienes y por otro lado, instaurar una segunda de 3% para los bienes que hoy son excluidos, teniendo en cuenta que hay productos sensibles de la canasta familiar que no se pueden gravar.

La clave de este tema explica Alejandro Reyes, analista de Ultrabursátiles es la universalidad, es decir, ampliar el IVA, protegiendo la canasta familiar, reducir la variedad de tarifas, entre ellas, la de los artículos exentos o excluidos.

El año pasado el recaudo por concepto de IVA llegó a \$25,1 billones, es el segundo en importancia después de la Renta.

En la actualidad existen 181 productos de consumo básico que están gravados con el Impuesto al Valor Agregado.

4.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

4.6.1 Software especializados para el sector. Actualmente han llegado al país software especializados para el sector hoteleros que permiten prestar un mejor servicio para los huéspedes, de manera eficiente y eficaz para la empresa que posibilidad a largo plazo una considerable reducción en sus costos. Este tipo de programas son plataformas de gestión hotelera que permiten una ejecución efectiva y simple de la satisfacción de las necesidades de los clientes que van desde las más simples hasta las más complejas en los diferentes servicios

hoteleros. Estas herramientas tecnológicas están disponibles en multi-idioma, multi-moneda y están preparadas para las reglas fiscales y legales de cualquier región o país.

Una de las principales características que ofrecen estos programas de última tecnología es la protección a la base de datos de los hoteles, que ofrecen altos grados de confiabilidad y seguridad con un acceso del 100% desde la red. Este tipo de servicios permite ofrece a los clientes un servicio más personalizado y un control total al hotel sobre las diferentes operaciones que se realicen, así como todos los detalles sobre estas.

Este tipo de software ofrece soluciones web para la gestión de reservas y canales de distribución, así como herramientas para la gestión de marketing y ventas online. Estas nuevas herramientas tecnológicas cada vez toman más fuerza en el mercado hotelero, debido a su consolidación como las base para encontrar ventajas competitivas que les permiten a los hoteles buscar estrategias de diferenciación útiles para enfrentar el mercado.

4.6.2 Software contables y administrativos. Son sistemas de gestión que se encargan de maximizar la eficiencia de la administración de las empresas del sector hotelero, los cuales son utilizados para dar soporte a las tareas de facturación y reservas de hoteles. Este tipo de software sirve para agilizar la gestión administrativa de los hoteles, con facturación a particulares y agencias, planificación de reservas, planning gráfico de ocupación (Asignación de habitaciones), etc.

Otra de las características importantes de estas herramientas administrativas que permiten agilizar la gestión de tarifas de venta por temporada, por tipo de cliente, por tipo de alojamiento, por día de la semana y aplicaciones de precios por persona o por habitación.

Estas herramientas brindan información a los hoteles sobre la situación de las habitaciones, la base de datos de clientes, empresas, agencias, tour operadores, clientes alojados, facturas, gestión de cobros, estadísticas de ocupación; encuestas de ocupación, etc.

4.6.3 Telecomunicaciones, internet e informática. Actualmente las TICS (Telecomunicaciones, Internet e Informática) se han convertido en una gran ayuda y han permitido el desarrollo del sector hotelero, los avances tecnológicos, han logrado que el sector se ponga a la vanguardia innove y de un paso importante para ponerse a la par de los mejores hoteles del mundo. Hoy en día mas del 90% de los hoteles en Colombia hacen uso de paginas web como medio de comercialización y marketing de los servicios que ofrecen, así como sus tarifas y medios para realizar reservas. Es importante observar como las TICS se han

convertido en una herramienta que ha permitido dinamizar el sector hotelero y lo ha puesto en un panorama competitivo a nivel mundial.

En este proceso de globalización el sector hotelero ha demostrado que estas nuevas tecnologías de la información han contribuido al desarrollo económico y al incremento de la productividad de la empresa. Al mismo tiempo han permitido proporcionar ambientes más propicios, innovadores y de mucha comodidad, ofreciendo a los huéspedes descanso y una serie de servicios cada vez más avanzados.

5. EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR EN CALI

5.1 FACTORES COMPETITIVOS

Actualmente el sector hotelero en Colombia se encuentra en una etapa de crecimiento, la cual se ha visto caracterizada por una fuerte tendencia debido a la llegada de grandes cadenas hoteleras internacionales, debido a esta situación, las cadenas nacionales se han visto en la obligación de buscar y crear estrategias que les generen ventajas competitivas para disminuir el impacto estos nuevos competidores y poder mediante planes de acción lograr una diferenciación y posicionamiento en este mercado. El reto de las cadenas nacionales esta en crear estrategias que no puedan duplicadas, que los hagan únicos y genere un impacto en sus consumidores.

5.1.1 Factores básicos y generales.

La calidad y el servicio: La consolidación de alianzas estratégicas para ofrecer un mejor servicio y una mayor cobertura a nivel nacional, se ha convertido en un punto clave. Actualmente el número de turistas extranjeros ha aumentado significativamente en el país, trayendo consigo tendencias y necesidades que deben ser atendidas de manera que puedan cumplir y competir con los estándares internacionales. Estas alianzas deben permitir ofrecer a los consumidores una amplia variedad en los diferentes servicios como restaurantes, tiendas, joyerías, centros de belleza, entre otros. Es decir debe integrarse al servicio hotelero un amplio portafolio de servicios adicionales y además modificando la manera en que estos se ofrecen, buscando satisfacer las necesidades latentes de los consumidores. Es importante que estas estrategias se conviertan en un reactivador de los ingresos y de un mejor posicionamiento dentro del mercado.

Soluciones Integradas: Hoy en día Bogotá, ya no es considerada la ciudad más visitada por los extranjeros y viajeros de negocios, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Bucaramanga entre otras se han convertido en puntos de encuentro para visitantes, ya sea por negocios o recreación. La estrategia de soluciones integradas busca que las cadenas sitúen sus hoteles en las ciudades más importantes del país, con el ánimo de atender en cualquiera de estas a los clientes en el momento y en el lugar que ellos lo requieran, con el mismo estándar, servicio y calidad que son brindados en la capital del país.

Capital Humano: La inversión en la calidad y entrenamiento del capital humano es vital para poder cumplir y seguir los estándares internacionales. Por tratarse de un sector de servicios, es importante contar con personal capacitado no solo en materia de conocimiento acerca de los procesos, sino en la atención y servicio al

cliente, una de las ventajas que tiene este país, es la calidad y amabilidad de su gente, la riqueza de sus tradiciones y cultura, hace que puedan ofrecer en la entrega del servicio, experiencias y emociones que bien pueden caracterizar al colombiano.

Normas de Calidad Internacional: La llegada de empresas extranjeras como inversión para el sector hace que el nivel y la estandarización de los servicios ofrecidos sean muy altos. Para poder competir con grandes cadenas, es necesario implementar y cumplir con las normas establecidas internacionalmente y poder estar a par de aquellas cadenas que llegan a invertir en el país.

Reestructuración de la imagen y Posicionamiento: Deben crearse estrategias que logren reactivar la imagen y el posicionamiento del sector hotelero en el país, esto puede hacerse por medio de la implementación de campañas que vinculen el sector con gustos y preferencias de los consumidores.

Portafolio de Servicios: La clave de esta ventaja competitiva esta en realizar alianzas estratégicas que permita ofrecer una amplia gama de servicios que se puedan ofrecer mediante una mayor diversificación que permita diferenciarse de la competencia.

5.1.2 Factores avanzados y especializados.

Tecnología e Innovación en la infraestructura de los hoteles: Esta estrategia se basa principalmente en la inversión e implementación de métodos innovadores en programas de desarrollo sostenible. Actualmente vivimos una tendencia ambientalista, que se preocupa por el cuidado y preservación del medio ambiente que no solo logra mejorar estas condiciones, sino que al mismo tiempo permite hacer una gestión adecuada de los costos, donde son aprovechados los avances tecnológicos que se ofrecen en el mercado. Estas tecnologías van desde los bombillos ahorradores de luz, duchas que funcionan con aire comprimido y paneles solares. Esta estrategia permite ser mucho más competitivo brindando los mismos servicios a bajos costos.

Tendencias de Arquitectura: Esta ventaja se basa principalmente en una preocupación de estar siempre a la vanguardia en los cambios a las tendencias en la infraestructura y la arquitectura de los hoteles. Donde los ambientes, las instalaciones y la decoración juegan un papel importante en la seducción de los clientes. Es necesario para esto que tanto el diseño como los diferentes estilos vayan muy de la mano de los diferentes nichos de mercado, es decir que los cambios constantes que se puedan efectuar sean preciosos, esto gracias al conocimiento de lo que buscan los clientes.

Avances en la Comunicación: En la era de la tecnología es indispensable contar con toda la infraestructura y tecnología de punta, que los hoteles cuenten con

grandes salas de conferencias totalmente equipadas para realizar ruedas de negocios y que estas estén a la vanguardia de la globalización. Los hoteles deben ir un paso delante de los avances tecnológicos, contar con la cobertura de internet, páginas web y base de datos, que permita brindar a los clientes un servicio rápido y ajustado a sus necesidades.

5.2 ENCADENAMIENTO DEL SECTOR

A partir del 2002, tras la fusión de los Ministerios de Comercio Exterior y de Desarrollo Económico, se creó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), el cual obtuvo la tarea de diseñar e implementar la política de turismo, la cual desde entonces y hasta hoy en día se ha fortalecido a través de diferentes programas y proyectos, incentivos e instrumentos para impulsar el sector, convenios de competitividad turística como herramienta para sumar los esfuerzos de los diferentes actores de los destinos turísticos y para generar cooperación entre los participantes que participan en cierto grado de los objetivos de desarrollo del turismo.

El gobierno a través del MCIT, estableció en su documento “Visión 2020”, el objetivo de posicionar la actividad turística en Colombia como uno de los sectores de mayor importancia para el desarrollo económico nacional.

Es pertinente definir el concepto de cadena productiva, planteado inicialmente por Hirschman en la década de los 50's y retomado por Porter en los 80's. Este concepto explica como la competitividad de las empresas depende no solo de su desempeño sino de todo el entorno en el que actúa, aquí se genera la denominada cadena, la cual incluye proveedores, canales de comercialización, la empresa, los clientes y el estado. Las condiciones y fortalezas de cada pieza de la cadena fundamentan el éxito y la competitividad no solo propios sino de la cadena entera.

El sector hotelero como pieza del sector turismo, hace parte de una amplia cadena productiva. Incluye proveedores de materias primas como comidas, lencería, iluminación, servicios públicos, personal de catering, constructoras, materiales de construcción, proveedores de software hoteleros, insumos de limpieza y de transporte (aéreo, marítimo y terrestre); Los canales de comercialización como agencias de turismo y asistencia turística; Los aliados estratégicos como bares, discotecas, restaurantes, centros de eventos culturales, hospitales, compañías de tures; Clientes que pueden recurrir a los hoteles por motivos de negocios, turismo, convenciones y eventos, salud y belleza; Y el estado que incluye todas las acciones legales y condiciones que favorecen y se le exigen al sector para garantizar la competitividad del sector.

En Colombia, según estudios realizados por el Departamento Nacional de Planeación y por la Cámara de Comercio, las empresas prestadoras de servicios en esta cadena son en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas, con porcentajes de 59%, 33% y 6% respectivamente. Tan solo un 2% de los prestadores corresponden a grandes empresas. Esto es un factor a tener en cuenta para mejorar la competitividad de todo el sector, ya que este tipo de empresas puede presentar limitaciones para inversión (tecnológica, de desarrollo, capacitación del recurso humano) y el estado debe identificar estas debilidades y crear herramientas para su mejoramiento.

Los avances tecnológicos y el surgimiento de las TICs ha generado sinergias entre clientes finales y proveedores que antiguamente no existían, como las compras de tiquetes aéreos por internet, reservas de hoteles online, entre otras, lo que obliga a realizar una reestructuración de la cadena productiva del sector en el cual se identifiquen los nuevos roles de cada actor, los nuevos modelos de negocio y los nuevos participantes que surgen a raíz de ellos, con el fin de lograr integración vertical y horizontal del sector.

5.3 DEMANDA

5.3.1 Factores determinantes de la competitividad. Según el Diccionario de la Lengua Española la palabra competir se define como “Contender dos o más personas entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa” y Competencia es definida como “ Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa” Como vemos en estas dos definiciones están implícitas dos condiciones para que exista la competitividad, y son: la presencia de dos o más personas y específicamente en nuestro contexto dos o mas empresas y en segundo término se habla de una misma cosa o un mismo producto o servicio.

Podemos decir que la COMPETITIVIDAD significa capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios mejores, y menos costosos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, que lleven soluciones innovadoras a los clientes. En el fondo, competitividad significa hacer más y mejor que las otras organizaciones a menor costo y con mayor satisfacción al cliente.

El sector hotelero se caracteriza por su constante evolución y porque en él no hay lugar a la improvisación. El menor detalle puede significar la pérdida de clientes que gustosamente serán captados por la competencia. Por ello, infraestructura, ubicación, servicios, atención y seguridad, entre otros, son conceptos a tener en cuenta en el desarrollo de nuevas propuestas para enfrentar la demanda de clientes cada vez más exigentes y de una competencia mejor preparada.

Las cadenas con presencia en el país, tanto nacionales como extranjeras, se vienen preparando para afrontar la nueva competencia con incrementos en su oferta de valor. Además de grandes inversiones en remodelación y ampliación de infraestructura, los colombianos acuñan conceptos como calidez en el servicio entre sus fortalezas frente a los competidores extranjeros e inclusive trascienden fronteras y están incursionando en destinos tan exigentes como Aruba y Puerto Rico.

Los hoteles buscando la ventaja competitiva.

Los hoteles, en búsqueda de una serie de ventajas competitivas, han diseñado y desarrollado estrategias que se ejecutan mediante planes de acción, promociones y ofertas que permiten la diferenciación de cada una de las cadenas. Estas estrategias podrían ser la clave para salir de un sector que muestra tendencia al hacinamiento, en donde la mayoría sigue al líder y tratan de imitar los esquemas de negocios, en aras de obtener una rentabilidad o un posicionamiento parecido al suyo.

En el sector hotelero en Colombia se han implementado estrategias que han permitido a los hoteles cumplir con los estándares internacionales, mediante las certificaciones de calidad que han obtenido las cadenas más reconocidas que operan en el país. Teniendo en cuenta las altas exigencias de los clientes internacionales que se hospedan por algunos días en Bogotá, es necesario que los estándares de calidad del servicio de los hoteles se ajusten a estas necesidades.

En síntesis, dentro del sector hotelero colombiano la turbulencia se ha generado por la entrada de nuevos competidores (el JW Marriot, BHL hoteles, el Hilton, etc.), la inestabilidad económica y política y el comportamiento de la competencia. A lo largo de este escrito se describe cada uno de los factores determinantes de esta turbulencia.

El dinamismo del sector hotelero nacional se ve influido por el incremento turístico que se ha venido presentando en los años recientes, el cual ha generado un mayor nivel de estandarización del servicio hotelero y su diversificación. En ello se refleja la fuerza que ejercen los clientes en este sector –las necesidades de éstos han cambiado–, lo cual ha hecho que se produzcan variaciones en el papel de las empresas y en su oferta. (Documento de investigación Universidad del Rosario, 2011)

Bogotá, la más competitiva en inversión extranjera en el sector hotelero de Colombia.

Bogotá se ha convertido la mayor ciudad receptora de visitantes internacionales en Colombia. El país recibió a cerca de un millón y medio de visitantes en 2011,

de los cuales el 54% tuvo a Bogotá como ciudad de destino. Este creciente interés en la capital de la República, como centro de negocios y turismo, ha estimulado la llegada de importantes empresas del sector turístico que han decidido invertir en la ciudad.

Adriana Suárez, directora ejecutiva de Invest in Bogotá, la agencia de promoción de inversión de Bogotá Región que hace parte de la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito, aseguró: "Han llegado cadenas hoteleras como Marriott, Hilton, Hyatt, Sonest a Collection, Hoteles Ibis, Hoteles Estelar, Radisson y JW Marriott, entre otros, que han jalonado el interés de explorar el mercado en Bogotá, por parte de otras empresas relacionadas con diferentes segmentos del sector".

Mientras que en el 2006 el número de habitaciones que ofrecía la capital era de 11.000, en el 2012 este número pasó a 16.800. A su vez, se han presentado cambios en la oferta de habitaciones entre 2010 y 2012, manteniendo una tasa de ocupación hotelera promedio del 65% durante los últimos cinco años. (OFICINA ASESORA DE PRENSA, Alcaldía Mayor de Bogotá).

5.3.2 Condiciones de la demanda. Grandes actores de la hotelería nacional y mundial han invertido en Colombia generando un aumento de aproximadamente 11 mil habitaciones nuevas en los últimos siete años. La inversión en hotelería en este mismo periodo pasó de US\$ 24.8 millones a US\$ 1.700 millones.

Colombia se está consolidando como un importante destino dentro del circuito de cruceros del Caribe con sus tres puertos en Cartagena, Santa Marta y San Andrés. En los últimos cinco años los visitantes en cruceros se multiplicaron por seis (315.304 en 2011).

- El crecimiento del turismo extranjero a Colombia está por encima del promedio mundial, así como notable crecimiento de turismo de negocios, reuniones y eventos.
- Trabajadores con excelente formación y vocación de servicio.
- Los destinos turísticos en Colombia están siendo reconocidos mundialmente.
- Ubicación estratégica y conectividad.
- Inversión creciente en hotelería y cada vez más empresas multinacionales están invirtiendo en Colombia.

Estas son tan sólo algunas de las razones para invertir en infraestructura hotelera y turística, lo invitamos a que conozca en detalle estas y más razones para hacer de Colombia el destino escogido para sus proyectos. (Proexport)

Mercado hotelero en Colombia.

La llegada de importantes cadenas hoteleras al país dinamiza el sector. Renovados conceptos marcan la pauta de la nueva oferta y de la respuesta de los que tenían presencia en Colombia, al tiempo que continúa la expansión nacional y extranjera de las cadenas locales.

La importancia que ha adquirido el turismo de placer y de negocios en el país ha motivado la incursión de nuevos jugadores extranjeros al sector hotelero colombiano y ha determinado las acciones de modernización de los existentes en múltiples aspectos.

Más presencia extranjera

"Vamos a tener el mejor hotel de Colombia". Con esta afirmación inició Rodrigo Trujillo, director de desarrollo de negocios para América Latina de Hyatt Hotel & Resorts, la mesa redonda que ofreció la cadena estadounidense en su gira latinoamericana de la misión de ventas, el pasado 15 de septiembre

Hyatt Corporation inauguró su primer hotel en 1957 y hoy en día cuenta con 200 hoteles y resorts alrededor del mundo.

No es coincidental que la cadena decidiera incluir por primera vez a Colombia entre los tres países a visitar en su gira latinoamericana de la misión de ventas que realiza anualmente. Motivados por las mejores condiciones de seguridad, confianza e inversión en el país, Hyatt lleva dos años trabajando en su plan para ingresar al país en 2012 con un hotel de 350 habitaciones, un gran salón con capacidad para 1.000 personas (spa incluido) en el complejo comercial Latin Trade Center de Bogotá, ubicado a pocos minutos del aeropuerto. La inversión del hotel se estima en US\$100 millones y entre sus planes próximos se encuentra la expansión a Cartagena.

Hyatt no es un competidor pequeño, como queda claro al mirar sus planes de expansión. "Tendremos 64 nuevos hoteles en los próximos cinco años, que incluyen 20 en China y 10 en India y que contarán con más de 35.000 empleados", expresó Kevin Kelly, vicepresidente de operaciones para Hyatt en Norteamérica.

Pero este no es el único jugador extranjero con sus ojos puestos en Colombia. Hace unos meses, el Grupo Poma, uno de los principales consorcios económicos de la región centroamericana, anunció su ingreso al país a través de dos de sus divisiones: la inmobiliaria (Grupo Roble) y la hotelera (Real Hotels & Resorts), comenzando el desarrollo de dos proyectos inmobiliarios en la ciudad de Bogotá: el Hotel JW Marriott, el de mayor prestigio de esta cadena internacional, y El Bogotá Corporate Center en el sector de El Salitre, que comprende la construcción de un Hotel Marriot. El Marriott Bogotá será un hotel cinco estrellas, contará con

249 habitaciones y más de 1.000 m2 de espacio para salones de convenciones y reuniones y su apertura se realizará el 1 de julio de 2009.

Por su parte, en el sector financiero de Bogotá se ubicará el Hotel JW Marriot, que tendrá 269 habitaciones, un spa con piscina y más de 1.000 m2. La obra ya se inició y su inauguración está proyectada para marzo de 2010.

Por su lado, la cadena Inter-Continental Hotels Group (IHG) está incrementando su presencia en el país mediante la diversificación de su oferta de las diferentes marcas que lo componen. En este sentido se dio el retorno de la marca Crowne Plaza al país, bajo la figura de una franquicia administrada por el Hotel Tequendama, en reemplazo de la marca InterContinental; estas son las dos marcas de hoteles de cinco estrellas del Grupo. Este hotel, cuyo edificio es considerado patrimonio cultural de Bogotá, fue el primero de la cadena InterContinental en Latinoamérica y es administrado por colombianos desde 1973, conservando siempre una franquicia con IHG. La llegada de la marca Crowne Plaza al Tequendama coincide con la reorientación que del hotel busca en la actualidad su administrador, el general retirado Orlando Salazar, enfocada a fortalecer el segmento corporativo.

El cambio de la marca por parte de IHG responde al concepto que maneja en la actualidad Crowne Plaza a nivel mundial, de lugar de encuentro (Place to meet), que hace referencia a un alojamiento que brinda oportunidades de reunirse y conocer a otros. La marca busca posicionarse en Bogotá con el estilo clásico de un edificio que viene desarrollando desde hace cinco años un plan de inversiones por \$15.000 millones en la remodelación de sus 578 habitaciones y sus 32 salones de reunión. "El plan de inversiones ha sido fundamental para enfrentar la coyuntura que se vive en Bogotá desde 2007 con la llegada de nuevos hoteles a la ciudad", afirma Jairo Agudelo, director de mercadeo y ventas de Crowne Plaza Tequendama Bogotá.

Pero IHG tiene planes más ambiciosos. El año pasado comenzó a operar en Medellín uno de sus hoteles bajo la marca Holiday Inn y en diciembre de este año finalizará la construcción de otro de esta misma marca en Bogotá. Además, se está desarrollando el proyecto de dos más en Cartagena y Cali. La llegada de esta marca al país responde al interés de la multinacional por incrementar su presencia en América Latina. De hecho, Holiday Inn y Holiday Inn Express son las marcas que más están creciendo del grupo IHG por su propuesta de lugares donde ocurren los negocios, afirma Ernesto Estefan, gerente general de Contempo, la empresa especializada en gestión inmobiliaria que introdujo la marca en Colombia. La marca maneja el concepto de habitación inteligente, que responde a las características buscadas por los hombres de negocios actualmente en un hotel y que esta marca maneja a partir de un concepto denominado staysmart.

Nuevos movimientos de los Hoteles presentes en Colombia desde antes:

Las inversiones no vienen únicamente de los nuevos jugadores, las cadenas internacionales que llegaron con anterioridad al país están atentas a estos movimientos y se han venido preparando para afrontar la competencia.

Tal es el caso de las marcas hoteleras del Grupo francés Accor, de las cuales tienen presencia en Colombia Sofitel y Mercure (recientemente) y próximamente entrará con la marca Ibis. El grupo Accor está invirtiendo en la región suramericana, especialmente en Argentina, Brasil y Colombia con iniciativas que suman una inversión de más de US\$200 millones.

En Colombia, los hoteles Sofitel en Bogotá y Cartagena están terminando un proceso de remodelación; el primero de ellos mediante un cambio de estilo que buscaba crear un concepto moderno y funcional con nuevos elementos arquitectónicos, según palabras de Mario Leite, gerente general del hotel Sofitel Bogotá Victoria Regia. Por su parte, el Santa Clara de Cartagena ingresó recientemente a la categoría de hoteles de lujo de la marca (Sofitel Legend) y está en proceso de construcción de un spa.

Otra de las acciones que ha desarrollado la cadena en el país incluye el lanzamiento de su marca Mercure, la segunda marca del grupo Accor. La llegada de esta marca se da en el hotel Ibagué Altamira (anteriormente Sofitel) y en el hotel Casa del Alférez en la ciudad de Cali.

Otra de las cadenas extranjeras que está invirtiendo en ampliar su cobertura es Hilton Hotels Corporation. Su plan de expansión busca incorporar 150 nuevos hoteles a su cartera en América Latina y el Caribe en los próximos cinco años. Aunque esta compañía no es inversionista en los hoteles, es la responsable de la administración, ofrece las franquicias de la marca y los propietarios se responsabilizan por la inversión.

En el plan de inversiones aparece Colombia con un único hotel proyectado: el Hilton Bogotá, que ya está en construcción y se espera inicie operaciones a mediados de 2009 con una oferta de 245 habitaciones. La inversión, cuando se anunció el proyecto hace un par de años, se estimaba en US\$27 millones. Adicionalmente, en el Hilton Cartagena entró en funcionamiento una torre ejecutiva completamente nueva este año, "con esto se agregaron 53 habitaciones a la propiedad, con una inversión de acerca de US\$5 millones, puntualizó Karla Visconti, directora de comunicaciones para América Latina y el Caribe de Hilton Hotels Corporation.

Por otro lado, vemos que mientras que en 2002 la oferta hotelera estaba compuesta por 411 establecimientos que agrupaban 22.950 habitaciones y solo se invirtieron en ese periodo US\$3,5 millones para la construcción de nuevas unidades, el panorama actual es muy distinto. Según cifras de Cotelco Nacional, la oferta de cuartos disponibles se ha incrementado en 16.000 en los últimos años,

además, en el 2010 se invirtió en la edificación de nuevos complejos un total de US\$1.700 millones.

Este rápido crecimiento de la oferta colombiana, no es más que el resultado de la puesta en marcha del decreto 2755 del 2003, en donde quedó plasmado que los hoteles que se levanten hasta el 2017, así como las remodelaciones que se hagan en este periodo, no pagarán impuesto de renta durante 30 años, hecho que no sólo motivó el interés de los empresarios nacionales, sino que además atrajo a muchas cadenas internacionales.

Y es que esta normativa, según conocedores del tema, llegó justo cuando el país empezó a tener una mayor entrada de turistas, principalmente de negocios, aspecto que permitió que la ocupación pasara de un 40% aproximadamente en el 2002 a cerca de 60% al cierre del 2010.

Según el presidente de Cotelco Nacional, Juan Leonardo Correa, la exención tributaria fue el factor determinante para mejorar la infraestructura.

No obstante, el directivo afirmó que estos beneficios, así como contribuyeron a la competitividad de Colombia en esta materia, han generado una sobreoferta en las principales ciudades, especialmente en Bogotá, Medellín y próximamente Cartagena, esta última a pesar de la creciente llegada de turistas.

“Esta situación se ve reflejada en una disminución de las tarifas que cobran los establecimientos”, dijo.

Siguen las construcciones.

Pero a pesar de que el mismo gremio considera que las ciudades con mayor llegada de viajeros ya están presentando una sobreoferta, los proyectos continúan y muestra de ello son las cifras consolidadas de los diferentes Cotelco del país.

En ese sentido, los datos indican que actualmente se están construyendo un total de 48 hoteles en las principales ciudades, que sumando el número de habitaciones, ampliarán la oferta en 7.110 cuartos entre este año y el próximo. De todas las cadenas que operan hoy en día, la que tiene previsto hacer las mayores inversiones es Estelar, que según su gerente, Miguel Diez, serán por el orden de los \$100.000 millones. “Esta cantidad se empleará en levantar tres hoteles en Bogotá, Cartagena y Villavicencio, que reunirán un total de 498 habitaciones”, dijo el ejecutivo.

Según el empresario, la idea de llegar a ciudades intermedias como la capital del Meta se presenta con el fin de suplir las necesidades de una demanda insatisfecha.

Otra de las cadenas que también tiene previsto hacer grandes inversiones es GHL, que también alista un hotel en Villavicencio de \$46.000 millones, y adelanta los estudios de otros en Barranquilla, Pereira y Puerto Gaitán.

Según las estimaciones del director de desarrollo de la organización, Andrés Sánchez, estos complejos ampliarán la oferta total de habitaciones del país en 544. Por su parte, la empresa Oxo Hotel, que en Colombia maneja el hotel Holiday Inn Express Bogotá, también adelanta varios proyectos, entre ellos la construcción del Waya Guajira en el municipio de Albania en La Guajira, en el que se invierten actualmente \$21.000 millones y tendrá una disponibilidad de 140 habitaciones.

Además, está llevando a cabo la obra de BOG, un establecimiento que estará ubicado en la calle 11 con 87 en Bogotá. Según el gerente de la firma, Juan Carlos Galindo, aunque ya hay muchos hoteles en Colombia, en la medida en que siga creciendo la llegada de viajeros, todavía no se puede hablar de una sobreoferta

Invertirán unos \$780.000 millones.

Según la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias, en la ciudad se construyen 11 complejos hoteleros, los cuales le sumarán a la Heroica un total de 2.500 nuevas habitaciones. En ese sentido, las estimaciones indican que para la ejecución de estos proyectos se requerirá de una inversión de \$780.000 millones. Entre las marcas que se abrirán paso y las que reafirmarán su presencia en la ciudad están HolidayInn, Radisson, Marriot, Estelar, Intercontinental, Royal, Global, Meliá, Iberostar y Sheraton. Las zonas en las que estarán ubicados los hoteles son: Bocagrande, Centro Histórico, Cielo Mar, Manzanillo y La Boquilla.

5.4 GOBIERNO

5.4.1 Políticas públicas. El sector de la hotelería y el turismo han venido presentando cambios considerables durante los últimos años. Hoy en día, Colombia es un destino apeteído tanto para la inversión exterior como los turistas comunes. Debido a esto, se hace necesario el desarrollo de ciertas políticas y mecanismos que ayuden al sector a adaptarse a esos nuevos cambios y exigencias que traza el entorno turístico y de la hotelería, garantizando la competitividad y sostenibilidad del mismo.

Para el año 2009, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo presentó una serie de políticas públicas para el desarrollo y la gestión de los diferentes actores del turismo en Colombia. Estas políticas se centran en la competitividad, mercadeo, seguridad y promoción turística, turismo social, formación en turismo y la vinculación entre turismo y artesanías.

En cuanto a la formación en turismo, desde 1996 se ha venido implementando y desarrollando la ley 300 (Ley general del turismo), la cual resalta que la educación turística es el soporte del desarrollo turístico y de la competitividad en el sector. Los elementos académicos en la formación turística deben estar diseñados para estar en relación con las necesidades del sector empresarial en cuanto a estos temas. Con el plan de desarrollo nacional (2006-2010), se pretende con las políticas en educación y turismo, generar una cohesión entre del desarrollo económico y lo social. Es decir, promover un alza en la economía del sector hotelero y de turismo mediante la formación de personas capaces de atender los elementos relacionados con su desarrollo.

Por otro lado, se ha establecida una política llamada Visión Colombia 2019. Mediante esta política se pretende generar una economía que garantice mayor nivel de bienestar; por lo cual es necesario crecer consecuentemente con los cambios en el mundo, el medio ambiente y el buen uso de los recursos. Para llevar esto a cabo, las políticas públicas en relación al turismo deben trabajar en desarrollar ventajas competitivas a nivel nacional e internacional.

La competitividad en estas áreas debe darse gracias a los esfuerzo en infraestructura, desarrollo tecnológico y de talento humano y fomento a la inversión. En cuanto al talento humano, su formación debe corresponder a las tendencias crecientes, lo cual hace indispensable el bilingüismo.

Se debe hacer un énfasis en el talento humano, por lo cual se ha desarrollado un documento del consejo nacional de política económica y social (CONPES), el cual muestra los lineamientos para el desarrollo de una política integral para el desarrollo del sector turismo. Esto se hace mediante en énfasis en educación y capacitación, al igual que en la sensibilización turística.

Con el Plan Sectorial de Turismo desarrollado entre 2007 y 2010, se quiere mostrar a Colombia como un destino turístico de clase mundial. Para lograrlo, se hace énfasis en las siguientes estrategias:

- Mejoramiento de la calidad de los destinos y productos turísticos (hotelería).
- Mejorar infraestructura turística.
- Fortalecimiento del mercadeo, promoción y comercialización.
- Crear un sistema de información turística.
- Búsqueda de una mejor conexión de los destinos por vía aérea.
- Implementación de estímulos a la demanda y a la oferta turística, incluyendo la hotelería de alto nivel.
- Educación para construir cultura turística.

La actividad turística competitiva requiere de una capacitación que mejore las competencias de los empresarios del sector, trabajadores y sociedad civil, cumpliendo así la calidad de servicios que demandan los turistas.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha creado unas políticas globales que enmarcan todos los temas a desarrollar para el desarrollo del sector de la hotelería y el turismo. Dichas políticas deben regularse de la mejor manera para garantizar resultados óptimos que permitan el crecimiento económico y social del sector. Las políticas son las siguientes:

- Política de turismo social.
- Política de mercadeo y promoción turística de Colombia.
- Plan indicativo de formación en turismo.
- Política de ecoturismo.
- Política de turismo de naturaleza.
- Política de turismo y artesanías.
- Seguridad turística.
- Competitividad.
- Política de turismo cultural.
- Política de playas turísticas.

5.4.2 Políticas del sector. Los hoteles son grandes contribuyentes al desarrollo y crecimiento del país desde el turismo ya que genera altos ingresos y empleos. Las políticas empleadas en el sector hotelero son de gran utilidad para medir el crecimiento y desempeño del mismo. Estas políticas fijadas y reguladas por el gobierno, permiten aprovechar el crecimiento económico del país mediante acciones que permiten mejorar la competitividad del sector. Las políticas en este sector (hotelería) tienen dos grandes enfoques; generar desarrollo sostenible y contribuir a la competitividad. Todo esto se da mediante el fortalecimiento de la calidad hotelera.

En los últimos años la actividad turística en Colombia ha tenido un aumento significativo. Estas nuevas condiciones son muy provechosas para el país siempre y cuando haya como responder a las nuevas exigencias del mercado. La industria hotelera debe estar en capacidad de responder ante el aumento y la competencia turística. Es decir, el sector hotelero es uno de los pilares fundamentales ya que es el primero en enfrentar el auge del turismo.

Las políticas que fomentan la inversión extranjera han hecho que las principales cadenas hoteleras en el mundo pongan su mira en el país. En los últimos años, los planes de expansión de muchas cadenas tienen a Colombia en sus agendas debido a las facilidades e incentivos que hay para el emprendimiento hotelero.

La ley 783 de 2002 es una política sumamente importante en el desarrollo del sector. Dicha ley menciona: “*los hoteles que vivieran un proceso de remodelación y/o construcción, estarían exentos de pagar impuesto de renta por treinta años contados a partir del año gravable en el que se comience la construcción o remodelación*”. Las extensiones de impuestos para la construcción de infraestructura hotelera han sido claves para el crecimiento del sector. Estos incentivos tributarios atraen nuevas cadenas al país, al igual que motivan a las ya presentes en Colombia, a ampliar su cobertura a lo largo del territorio.

La existencia de políticas relacionadas con el manejo ambiental ha tomado gran importancia. Con la norma técnica colombiana NTC 5133 de 2006, se busca que todos los sectores productivos del país desarrollen actividades de gestión ambiental. Esta norma muestra el compromiso que tiene el sector hotelero con las políticas ambientales. Gracias a esta medida, los proyectos hoteleros tienen cada vez más intenciones de ser ambientalmente amigables y sostenibles.

La certificación NTC 5133 exige una disminución de factores negativos con el ambiente lo cual se traduce en una menor responsabilidad ambiental que ya tenga la certificación. A la ley 300 de 1996 mencionada anteriormente, se le ha añadido una contribución parafiscal de 2.5 por mil de los ingresos por ventas o servicio a los hoteles, centros vacacionales y otros tipos de hospedaje. Por otro lado, existen algunas políticas de seguridad en los destinos turísticos, las cuales los hoteles deben tener presentes y deben cumplirlas a cabalidad. La ley 1209 de 2008 tiene que ver con las normas de seguridad para las piscinas. Los sitios de alojamiento para turistas deben cumplir con condiciones específicas de seguridad como control y prevención de accidentes para poder prestar sus servicios.

El gobierno actual ha hecho grandes esfuerzos para hacer de la hotelería un sector prospero. Esto se traduce en el crecimiento del mismo y el aumento de los empleos relacionados con estas áreas. Este sector ha venido generando cada año, mayor ocupación, mayores ingresos y más empleo. El énfasis en la apertura internacional que el gobierno ha desarrollado ha fortalecido el dinamismo del turismo en Colombia, por lo que también se genera un fuerte impacto en la hotelería.

5.5 AZAR E INCERTIDUMBRE

A pesar de la creciente demanda hotelera en el país, el gran número de cadenas internacionales que están llegando y los hoteles nacionales que abren sus puertas constantemente han generado incertidumbre sobre el futuro del sector. Para José Hernando Bayona, presidente de la junta directiva de Cotelco Bogotá, el sector experimenta un crecimiento acelerado, lo que pueden generar un saturamiento del mercado: “Hay un boom hotelero debido a las exenciones tributarias que tienen los

hoteles hasta 2017...Han llevado a que todo el mundo se ponga a construir hoteles, ya sea en las ciudades donde la ocupación hotelera se ha caído bastante”.

Sin embargo otros expertos como Juan Carlos Galindo, gerente general de la cadena Holliday Inn en Colombia, afirman lo contrario, y ven el crecimiento del sector como un motor para el desarrollo regional y nacional, ya que la llegada de turistas exigirá inversiones por parte del estado como en infraestructura vial, aeroportuaria, modernización urbana, lo que a su vez atraerá más turistas, generando un ciclo.

En conclusión esta incertidumbre no debe afectar la curso de crecimiento que lleva el sector sino que debe tomarse como una alerta de renovación para los hoteleros existentes en el país, a la cual deben acogerse con reformas y modernizaciones que respondan a las necesidades de los turistas actuales; y por otra parte como una alerta para los nuevos y futuros hoteleros, sobre el impacto de sus proyectos en el mercado hotelero.¹⁵

¹⁵<http://fidiglobal.com/index.php/mitos-y-mentiras-entorno-a-la-burbuja-hotelera-en-colombia/>

6. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

6.1 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La competencia en el sector hotelero es cada vez más fuerte a medida que nuevos competidores ingresan en él. Como se ha mencionado anteriormente, Colombia refleja un atractivo para la inversión extranjera, y a lo largo de los años, nuevas cadenas hoteleras han hecho presencia en el país; cada uno ofreciendo alternativas y conceptos diferentes.

Las barreras de entrada del sector a los nuevos competidores, hacen que los que logran ingresar, sean cadenas fuertes con las cuales competir es más difícil cada día. Los requisitos de capital de inversión y tecnología son un punto fuerte y todo un reto para las cadenas y propietarios que quieran ofrecer una propuesta de valor en cuanto a la hotelería.

Sin embargo, es necesario analizar qué tan viable y prometedor es el ingreso al sector. Es importante conocer los clientes potenciales de los hoteles. Es decir, si son leales a una marca, qué buscan en el servicio, la disposición a pagar, opiniones e información relevante al respecto.

Las nuevas cadenas que están ingresando al país saben muy bien cómo van a competir para obtener cierto nivel de participación en un mercado muy amplio. Los hoteles de costo moderado o bajo, están abarcando ese segmento que busca un buen servicio de hospedaje a precios razonables.

6.2 PODER DE LOS PROVEEDORES

Las relaciones con los proveedores son de gran importancia ya que permiten mejorar aspectos como la calidad, disponibilidad de materiales e importantes ahorros para las empresas.

En cuanto al sector hotelero, los proveedores tienen poco poder negociación. Esto se debe a que las características de los productos que ofrecen no son únicas y son fácilmente sustituibles. Los artículos que mayormente necesitan los hoteles son enseres, colchones y camas, cocinas industriales, decoración, iluminación, elementos de seguridad, entre otros.

En Colombia, existen muchos negocios que pueden suplir las necesidades de los productos requeridos por los hoteles. La elección del tipo de proveedor depende de las condiciones pactadas, beneficios obtenidos o el precio.

6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En Colombia se puede ver que los compradores o clientes tienen un poder de negociación relativamente alto ya que pueden modificar las características de los servicios de acuerdo a sus necesidades. Por otro lado, la oferta de servicios hoteleros es amplia por lo que los usuarios tienen la opción de escoger en base a lo que más les convenga.

Las compras de gran volumen incrementan el poder ya que se puede negociar el precio del servicio de acuerdo a la cantidad. A manera de ejemplo, las grandes compañías aéreas o de turismo, realizan convenios con las cadenas hoteleras para obtener precios más bajos u otros beneficios. Muchas de las empresas turísticas ofrecen sus servicios exclusivamente con ciertos hoteles.

6.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Son productos que logran la satisfacción de los consumidores en algunos aspectos. Hoy en día, los servicios hoteleros tienen como sustitutos hostales, campings y cabañas. Por otro lado, ha venido cobrando fuerza el alquiler de casas o apartamentos para las temporadas con alto flujo de turistas.

Estas últimas manejan unos precios muy por debajo de las tarifas de los hoteles, sin embargo no ofrecen las comodidades y beneficios que las cadenas hoteleras presentan; por lo que se concluye que la calidad del servicio es un factor clave a la hora de escoger donde pasar unos días fuera de casa.

6.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD

Las tácticas empleadas por cada tipo de hotel son las responsables de la diferenciación de los mismos. Sin embargo, existe un parámetro general de diferenciación que es el precio, determinado fuertemente por el número de estrellas. Es importante tener en cuenta los conceptos que están siendo manejados últimamente para atraer nuevos usuarios y obtener una mayor participación en el mercado. Por ejemplo, los hoteles boutique, exclusivos de negocios, bajo costo, entre otros.

La competencia hoy en día se fundamenta en la oferta de valor, inversiones en remodelaciones, ampliación de infraestructura y atención al cliente. Nuevas cadenas hoteleras están llegando al país, cada una con una estrategia diferente que vuelve más compleja la competencia y rivalidad.

7. ANALISIS COMPARATIVO DEL SECTOR

7.1 BENCHMARKING

El Benchmarking hotelero como herramienta analítica.

El Benchmarking en el mundo hotelero se aplica para analizar un establecimiento en comparación con la competencia, tanto a nivel de composición del producto como de resultados obtenidos.

Para realizar dichos estudios, lo primero es **tener claramente definido nuestro “competitive set – compset” o grupo de establecimientos competidores**, con los que los clientes suelen comparar y por lo tanto reservar con ellos. Aunque dependiendo del producto a tratar este puede tener varios “compset” según mercado (MICE, golf, spa, familias, vacacional extranjero,...), teniendo claro cual tiene más peso en cada momento y por qué. En el caso de tener varios compset hay que saber que peso tiene cada uno, y en qué momento. En cualquier caso, es recomendable fijar de 4 a 8 establecimientos por compset como mucho, tomando los más referentes para no distorsionarse con demasiada información.

Criterios a tener en cuenta para establecer una comparación:

- Tamaño del establecimiento
- Instalaciones
- Categoría
- Ubicación geográfica
- Precios
- Calidad de Servicio

En Colombia se encuentran compitiendo varias cadenas hoteleras importantes a nivel mundial, la que cumplen los criterios de comparación. En este caso la competencia se torna un poco más complicada. Entre las cadenas de más renombre encontramos:

Hoteles Decameron

Nuevamente la cadena colombiana, líder en Latinoamérica por su concepto todo incluido, ocupa el primer lugar del Top 50 de las empresas de alojamiento más destacadas del país. Durante 2010, según las cifras publicadas por la Superintendencia de Sociedades, Hoteles Decameron y su filial Servincludidos, alcanzaron ventas por \$166.996 millones, un incremento del 12%, comparado con los resultados del 2009 que se ubicaron en \$148.852 millones. Igualmente, las

utilidades operacionales de la compañía registran cifras positivas de \$3.831 millones.

Actualmente, la marca Decameron cuenta con 30 hoteles en Colombia, Ecuador, El Salvador, Jamaica, México, Perú, Panamá, Marruecos, Cabo Verde y Senegal (África).

Hoteles Estelar

La puesta en marcha de tres nuevos hoteles en Ibagué (Estelar Altamira), Bogotá (Estelar Windsor House) y Barranquilla (Estelar en Alto Prado), sumados a una mayor penetración en el mercado, fueron algunos de los factores que le permitieron a la cadena obtener un importante incremento en sus ingresos operacionales del 15% al cierre de 2010, al pasar de \$133.259 millones a \$152.613 millones de un año a otro. Es importante resaltar, también, que Hoteles Estelar fue la cadena que presentó un reporte de utilidades por \$39.861 millones, el más alto de la categoría.

Hacia el futuro, la cadena tiene un ambicioso plan de crecimiento en Colombia y Perú con proyectos que están en marcha en Bogotá y Villavicencio, y otros en desarrollo en Cartagena, Pereira, Bucaramanga y Neiva.

Cadena Dann

Las ventas de la Organización Dann llegaron a los \$91.000 millones al finalizar el 2010, cifra que corresponde a la sumatoria de los ingresos operacionales de los hoteles: Dann Norte, Dann Carlton, Dann Avenida 19, Dann Monasterio Popayán, DannCarlton Bucaramanga, Hotel Casa DannCarlton, Hotel DannCarlton Medellín, Hotel DannCarlton Barranquilla, Hotel DannCarlton Cali, Hotel Dann Cali, los cuales reportaron sus estados financieros ante la Super sociedades y se situaron dentro del Top 50.

Aunque la cadena en el 2010 no realizó ninguna apertura, la reestructuración del área comercial y las estrategias publicitarias enfocadas hacia el posicionamiento de la marca, lograron mantener a la compañía como una de las de mayor demanda por parte de los clientes. Para 2011 proyectan conseguir un crecimiento entre 8% y 12%.

Hoteles Royal

Los ingresos operacionales del Hotel Radisson Royal Bogotá, Royal Park Metrotel, Hotel Bogotá Royal, Hotel Radisson Royal Cali, Hotel Hacienda Royal y el Hotel Andino Royal, que hacen parte de la cadena que lleva el mismo nombre, totalizaron en conjunto \$86.000 millones en 2010.

El año pasado, la cadena abrió, para pruebas de carga y de manera extraoficial, las puertas del Hotel Smart Suites Royal, ubicado en Barranquilla. Este hotel fue inaugurado oficialmente en febrero de 2011. En mismo periodo, y gracias a la adquisición de una empresa chilena, la cadena sumó a su inventario cinco hoteles en Chile: dos en Santiago, uno en Antofagasta, uno en Iquique y otro en Concón, los cuales, si bien no eran nuevos en su funcionamiento, no eran operados por Royal. Con éstos, la cadena llega a 19 hoteles: 13 en Colombia, uno en Quito y los mencionados anteriormente.

En los próximos 24 meses estarán abriendo un total de seis hoteles en: Lima (Perú), Concepción (Chile), Panamá, Bucaramanga, Cúcuta y Bogotá.

Hoteles GHL

Esta cadena, a través del Hotel Sheraton Bogotá, GHL Hotel Capital, GHL Comfort Hotel Torre de Cali, Hotel Four Points by Sheraton Cali, GHL Hotel Sunrise y Hotel Four Points by Sheraton Medellín, consiguió ingresar en el grupo de los hoteles más vendedores del 2010 al obtener ingresos operacionales por \$77.000 millones en dicho periodo.

GHL opera, bajo el sistema de franquicias multimarca, 42 hoteles en cinco países: Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Panamá. Su plan de desarrollo al 2014 contempla llegar a los 70 hoteles y 8.874 habitaciones.

Hoteles Marriot

Ubicado en el centro del distrito financiero de Bogotá, a pocos pasos de oficinas de empresas internacionales y junto a la exclusiva Zona G, el distrito exclusivo gastronómico de la ciudad.

Este hotel en Colombia le ofrece la conexión a Internet más rápida disponible, que será su mejor aliado para cubrir sin problemas sus necesidades de negocios o entretenimiento.

Hoteles Intercontinental

Es una compañía multinacional que opera varias marcas hoteleras. Es la compañía más grande en cuanto al número de hoteles (556.000 camas a marzo de 2007) y tiene su sede en Windsor justo a las afueras del Greater London. Esta compañía cotiza en la London Stock Exchange y forma parte del índice FTSE 100.

Esta es una muestra de las cadenas de hoteles con presencia más fuerte en Colombia, cada uno cuenta con sus instalaciones, cantidad de cuartos y servicios que los diferencian, sin embargo para que el sector hotelero en Colombia sea

competitivo frente a otros destinos, debe encontrarse en una plaza que se lo permita.

Colombia es una nación moderna, con una infraestructura que aprovecha sus recursos naturales y capital humano para enamorar al turista.

Por su privilegiada ubicación en el continente y la presencia de sus tres cordilleras hijas de los Andes, reúne en sus regiones naturales todos los ambientes del trópico: glaciares, playas, llanuras, montañas, selvas y desiertos.

Entre tantos destinos que ofrece Colombia, resulta difícil decidirse. Conocerlos es una aventura inolvidable que, sin duda, se quedará impresa en la memoria.

Las siguientes son las ciudades y destinos turísticos por excelencia que hacen Colombia una buena plaza para que el sector hotelero desarrolle sus actividades:

- Amazonas
- Barranquilla
- Bogotá
- Boyacá
- Cali y Valle del Cauca
- Cartagena
- Huila
- Medellín - Antioquia
- Pacífico
- Providencia y Santa Catalina
- San Andrés
- Santa Marta
- Santander
- Triángulo del Café

En comparación con otros sectores Hoteleros vecinos o que son competencia directa (Ecuador, Bolivia, Brasil y Perú) podemos observar que el sector hotelero en Colombia está compuesto por las más grandes cadenas de hoteles, los hoteles nacionales, los hostales y hoteles particulares, que estos se encuentran en una plaza muy buena con destinos turísticos atractivos y que la nueva inversión en nuevos proyectos hoteleros es cuantiosa, razón por la cual hacen que el panorama frente a los competidores directos sea alentador, es decir Colombia cuenta con el potencial para ser un país cuyo sector hotelero representa un buen ingreso y bendecidos para la sociedad.

8. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR

La cadena de valor definida como el conjunto de actividades necesarias para producir un bien o servicio desde su creación, pasando por la producción y hasta el consumidor final (Kaplinsky y Morris, 2002), se aplica al sector hotelero como el análisis de todas las actividades necesarias para la producción y consumo del servicio que prestan los diferentes hoteles.

8.1 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS O PRINCIPALES

El hospedaje como eje central del servicio de hotelería permite realizar una serie de relaciones en cadena que permiten su prestación. En orden cronológico las relaciones con la industria de construcción, arquitectura y diseño son el inicio de la cadena. Adicional a esto los complementos de proveedores de confección, mobiliario, equipos, entre otros, son los encadenamientos priori al servicio. Como encadenamientos hacia atrás que complementan el consumo del servicio se encuentran las relaciones con proveedores de alimentos, servicios públicos, telefonía e internet, transporte, entre otros. Así entonces se abarcan las relaciones que dan origen a las actividades primarias del sector las cuales son: hospedaje, alimentación, transporte y comunicación.

Por otra parte no debe dejar de mencionarse la relación del sector con los diferentes canales de comercialización del turismo en el país. Entre las actividades relacionadas a esta labor se encuentran las actividades del gobierno direccionadas a la promoción de la industria de turismo y comercio, además de las actividades de agencias de viajes tanto nacionales como internacionales, aerolíneas, operadores turísticos, entre otros.

8.2 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO

Como actividades de apoyo a la hotelería, la cadena de valor se complementa con actividades secundarias como lo son las actividades turísticas, eventos culturales, turismo ecológico, médico, conferencias y congresos, entre otros. Así entonces la cadena de valor del sector genera una red de encadenamientos hacia adelante compuesta por los proveedores de servicios de comida, servicios de bebida, servicio musicales, productores de artesanías y otros productos locales, empleos de guías, operadores de actividades deportivas, operadores de actividades ecológicas, entre otros.

9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- Crear alianzas entre el sector, entidades públicas y privadas que permitan para lograr mayor posicionamiento de Colombia como destino turístico de clase mundial, que genere un mayor desarrollo sostenible y aumente la competitividad regional.
- Elevar la calidad de los servicios hoteleros estando a la vanguardia del mercado y cumpliendo con los estándares internacionales con una mayor orientación al cliente.
- Fortalecer las habilidades imprescindibles en el capital humano, mejorando la atención y servicio al cliente, personalización del servicio y mejorando la calidad de la comunicación (Bilingüismo).
- Desarrollar planes estratégicos que permitan aprovechar el potencial natural y cultural del país como un producto de exportación para el mundo.
- Potenciar la utilización de tecnologías innovadoras que permitan brindar mejor servicio y de manera eficaz y eficiente para los hoteles.
- Mejorar continuamente y de manera general las gestiones administrativas que permitan hacer un uso adecuado de los recursos que tiene los hoteles en el ofrecimiento de los diferentes servicios.
- Fortalecer la competitividad regional que permita obtener mayor crecimiento económico, generando empleo y opciones de emprendimiento, que fomenten el desarrollo sostenible del país para integrarse a la dinámica del mercado nacional e internacional.
- Desarrollar productos hoteleros especializados que permitan la diferenciación y ofrecimiento de servicios que puedan adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes.
- Fortalecer las estrategias de promoción y marketing nacional e internacional que ayuden a promocionar los hoteles como atractivos turísticos para los diferentes segmentos de mercado.
- Impulsar la inversión en el sector hotelero.

10. DINAMIZACIÓN DEL SECTOR

Para el año 2013 el sector turístico y especialmente el sector hotelero ha presentado un gran crecimiento, la llegada de grandes cadenas internacionales, la inversión de diversos grupos económicos, el auge de la construcción y remodelación, se han convertido en factores claves para su dinamización.

Actualmente Colombia ha logrado posicionarse como un país atractivo para visitantes tanto nacionales como extranjeros, el crecimiento de la economía, la mejora en las condiciones de la seguridad del país y la continua inversión en la imagen positiva de Colombia en el exterior, son algunas de las condiciones que han permitido expandir la demanda hotelera y poner al país en la mira de grandes inversionistas internacionales.

Según el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, los dos últimos años han sido los mejores de la década para este sector, es este el momento oportuno para que en el país se comiencen a explotar diferentes alternativas que permitan ampliar la oferta hotelera y dar mejores opciones turísticas. Actualmente la principal entrada para el sector en materia económica la ofrece los hoteles para ejecutivos, la idea es lograr apostar fuertemente a hoteles de lujo, de ocio, tipo resort o de vacaciones, ubicados en ciudades intermedias con gran potencial que sirvan para aportar significativamente al sector.

Una de las principales herramientas para la dinamización de la hotelería del país, ha sido apostarle al mercado extranjero, para finales del año 2012 visitaron el país 1,9 millones de turistas, lo cual representa un gran número, sin embargo, la meta está en aumentar la entrada de 4 millones de visitantes, igualando esta cifra a la de Perú, país vecino que le llevan a Colombia una gran ventaja en cuestiones del turismo extranjero.

Colombia está logrando un reconocimiento mundial gracias a la riqueza y variedad de los paisajes, las dinámicas económicas y culturales del país. La oferta en productos turísticos más especializados y competitivos han logrado ponerle un sello distintivo, lo que ha traído consigo un mayor progreso, al igual que el trabajo conjunto entre el sector público y privado que han permitido mayor fortalecimiento en la calidad de los servicios.

En materia de crecimiento son muchas de las estrategias que se han utilizado, ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena, se han valido del posicionamiento de la marca ciudad, grandes eventos, turismo de negocios, eventos de convenciones y culturales para atraer a visitantes, así como la creación de nuevos segmentos de mercado como el social y de salud.

El aumento de la oferta hotelera le ha permitido al sector valerse de herramientas para fortalecerse y atraer un mayor número de visitantes, la importancia en la calidad del ofrecimiento de los servicios, se ha convertido en punto crucial para el crecimiento y valoración del sector, el cual se ha valido de prácticas como la ampliación de la oferta gastronómica internacional o el comercio de prendas de vestir y calzado como ganchos para atraer nuevos consumidores. Así como el impacto de la tecnología y el uso de internet en las tendencias de búsqueda por parte de los usuarios para hacer sus reservas o pagos y de la publicidad por parte de los hoteles para darse a conocer.

Es importante reconocer el enorme potencial turístico que tiene Colombia, la clave de la dinamización del sector está en la riqueza natural y cultural de las regiones, en la infraestructura de sus carreteras, en la oferta de hoteles de calidad, como las haciendas con estilo colonial o los hoteles tipo boutique de estándares internacionales, así como la gran variedad en la oferta gastronómica como impulsadora del turismo extranjero o en el sector de confecciones, la oferta cultural que permite ofrecer grandes eventos y conciertos.

11. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

11.1 FACTORES COMPETITIVOS

Los factores competitivos más relevantes al momento de diferenciarse en el sector hotelero han sido la innovación y la inversión.

A lo largo de este documento hemos evidenciado como se ha dinamizado el mercado hotelero en Colombia, son muchos los nuevos inversores (Grandes cadenas hoteleras importantes a nivel mundial, llegaran a Colombia en los próximos periodos) y muchos los movimientos que se han generado tanto de los nuevos hoteles como de los ya presentes en el país.

Es importante tener en cuenta que la principal diferenciación que debe tener un hotel es el servicio al cliente, si bien los hoteles están invirtiendo grandes cantidades en infraestructura, es también importante el desarrollo de gestión humana para brindar un buen servicio al cliente.

El mercado ha cambiado, cada vez son mas diversas las culturas y personas que vienen a Colombia, es importante entenderlos y brindar un servicio de categoría mundial, si se espera tener éxito en lo que hoy en día se visualiza como una de las plazas turísticas con mayor movimiento de viajeros en América Latina.

Tecnología:

La tecnología ha tenido un gran auge durante los últimos años, este hecho ha ocasionado que muchas industrias se revolucionen y perciban sus conceptos o modelo de negocio de una nueva forma.

Para el caso del sector Hotelero la presencia del internet a tenido mucha influencia en como ahora se percibe y desarrolla el modelo de negocio hotelero. Hoy en día esta tecnología ha permitido que se pueda conseguir información acerca de hoteles y lugares turísticos en tiempos realmente cortos, por otro lado, el hecho de que los hoteles tengan su espacio en la Web, no solo en sus propias páginas sino también en las redes sociales, ha permitido que se desarrollen nuevos canales y formas de pago, el servicio de reservas representa un gran canal de ventas e ingresos para el sector hotelero.

Por otro lado existen los lugares web “alquilados” o pagados, es decir páginas de gran reconocimiento como Despegar.com y Bookim.com son grandes portales web donde se pueden realizar compras de paquetes turísticos

completos, lo único que deben hacer los hoteles es pautar por medio de ellos para que la gente los reserve por medio de este portal.

Sector hotelero tiene la mira puesta en avances tecnológicos.

Se imponen las facilidades para que los huéspedes estén conectados con su trabajo.

En los próximos diez años, la industria hotelera seguirá registrando crecimientos como lo ha hecho hasta ahora. "Si se sostiene el crecimiento de la economía, si se siguen dando noticias buenas como los golpes exitosos contra la guerrilla, se seguirá reafirmando la confianza y eso traerá nuevos inversionistas", señala la directora ejecutiva de Cotelco Bogotá, Patricia Guzmán.

Si bien nadie se atreve a dar cifras sobre cuántas habitaciones o cuántos pasajeros llegarán en los próximos años, lo cierto es que estos seguirán en aumento aunque dependerán en buena parte de lo que se haga en materia de infraestructura aeroportuaria y hasta de promoción turística.

Por su parte, el presidente de Cotelco Nacional, Jaime Alberto Cabal, habla de que en los próximos 10 años se deberán incorporar una serie de servicios, de infraestructura y de atención a los clientes que les permitan mayor confort y una estadía más grata. Por ejemplo, en el futuro cercano, los hoteles van a incorporar altos niveles de tecnología, que permitan al cliente tener todas las posibilidades de conexión. "Que los plasmas se puedan convertir en herramientas de navegación y generalizar el sistema Wi-Fi, entre otras posibilidades", señaló.

49 por ciento es la ocupación hotelera a julio en el país, según datos del DANE.

11.1.1 Portafolio y servicios complementarios. El sector hotelero en Colombia cuenta con una gran variedad de tipos de hoteles que van desde los pequeños hoteles independientes, hoteles de cadena, hoteles boutique, rústicos, resorts, entre otros. Como servicios generales ofrecen salones para eventos, restaurantes/cafeterías, bares, piscina, discoteca, recreación. Como servicios complementarios en Colombia se ha desarrollado fuertemente los paquetes de turismo ecológico que incluyen desde avistamiento de ballenas, escaladas, paseos en kayaks, cabalgatas, excursiones, buceo, entre otros. Adicional a esto el sector se ha diversificado con las ofertas culturales que realizan algunos hoteles a sus huéspedes, donde incluyen recorridos por monumentos representativos de la ciudad, visitas a museos, teatros, iglesias y otras obras arquitectónicas importantes, experiencia gourmet local, demostraciones y clases de los bailes típicos del país, asistencia a eventos musicales autóctonos, además de la visita a los centros nocturnos más reconocidos de las ciudades. Por otra parte y no menos importante el sector hotelero colombiano ha ganado gran reconocimiento a nivel mundial con sus ofertas de servicios médicos post-quirúrgicos. La

excelente calidad de los servicios de cirugía estética ha atraído personas de los cinco continentes creando el denominado “turismo médico”, lo que generó una oportunidad para el sector. Hoteles que cuentan con la infraestructura y personal adecuados para el hospedaje pre y post quirúrgicos, ofrecen además espacios para recibir tratamientos post-quirúrgicos, enfermería especializada, programas nutricionales y servicios de transporte a aeropuertos. Así entonces además de ser un sector en crecimiento y un sector altamente competitivo, el sector hotelero en el país ha logrado diversificar sus ofertas y servicios, generando nuevas oportunidades de negocio y de turismo para el país.

11.1.2 Infraestructura y comodidad. Actualmente Colombia se ha logrado destacar como un ejemplo de infraestructura hotelera, con modernas y novedosas construcciones, donde se destacan diseños y materiales que siguen tendencias internacionales y compiten en estándares mundiales.

En materia de desarrollo turístico, el país ha decidido implementar una estrategia de internacionalización, que le permita mostrar mundialmente la belleza natural y cultural del país, así como la capacidad de ser sede de importantes eventos de talla internacional, dejar conocer también la calidad en la construcción de hoteles y la especialización en el ofrecimiento de los servicios.

Entre los años 2010 y 2014 la meta está en lograr incrementar la inversión en el sector turístico de \$263.000 millones a \$420.000 millones, al igual que pasar de 11.796 a 18.246 habitaciones hoteleras en el mismo lapso de tiempo. Para cumplir esta meta se diseñó un plan de 7 estrategias que incluye: buen gobierno, infraestructura turística, conectividad, productividad empresarial, competitividad en destinos y productos, promoción y mercadeo, y estudio e investigación aplicados.

En el área de infraestructura se busca mejorar la gestión de soporte y conectividad para el turismo, así como gestionar más incentivos para la remodelación y ampliación de la planta hotelera, también se declararán zonas de desarrollo turístico prioritario incluyendo zonas de playa, prestándoles apoyo para que se conviertan en polos generadores de demanda turística, como en Cartagena donde buscando una mejor organización de sus playas se comenzará un plan de capacitación de los vendedores para mejorar la calidad de los servicios para los visitantes.

Debido al crecimiento del sector hotelero y el fuerte impacto que ha tenido en la economía nacional, se ven a futuro grandes oportunidades de inversión, Caldas actualmente se posiciona como una región prometedora, a la cual el gobierno ha decidido destinar recursos para el despegue del turismo, invirtiendo en malecones, parques y paradores para incentivar la demanda. En Antioquia, Valle del Cauca y Bogotá también se realizarán inversiones en parques, centros comerciales y culturales.

Uno de los retos del país está en aprovechar la riqueza de los recursos naturales para hacer turismo con muy buena infraestructura, presentando propuestas como un sello único, que permitan ofrecer temáticas especiales y ambientes diferentes, ya que lo buscan los clientes hoy en día es infraestructura moderna, de excelente calidad y con propuestas novedosas.

Además de la importancia de la infraestructura, debe reconocerse también que el sector hotelero debe estar atento las necesidades básicas que buscan compensar los turistas, donde uno de los factores más relevantes está en la ubicación, ya que puede brindarle mucha seguridad y comodidad, adicional a esto es imprescindible pensar en ofrecer servicios adicionales que permitan de manera flexible satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, como lo puede ser un gimnasio, un spa, además de la tecnología necesaria para comunicarse a cualquier hora con cualquier parte del mundo o un amplio salón de convenciones para reuniones.

11.1.3 Servicio. En la actualidad el servicio y la satisfacción al cliente se ubica como el motor de toda organización, el objetivo está en que se logren cumplir todos los estándares y se creen estrategias de atención desarrolladas de manera directa al cliente. Estas estrategias requieren de una excelencia y calidad total en el servicio que generen una fuerte diferenciación y ventaja competitiva.

En el sector hotelero el conseguir una satisfacción del 100% de los clientes no es fácil, ya que cada cliente es diferente, tiene características distintas y peculiares, lo que requiere que cada instalación, cuente con personal altamente calificado y muy especializado, ya que al hablar de un servicio, se habla de una experiencia y si el cliente se siente, plenamente satisfecho con su estadía, volverá cuantas veces lo desee, lo cual creara un vinculo con el establecimiento, el cual será la fidelidad. Si llegara a pasar lo contrario el cliente no volverá y el hotel habrá perdido un cliente.

Un excelente servicio en el sector hotelero permite potencializar el número de visitantes leales y genera la atracción de nuevos clientes, al igual de perfilarse como un elemento diferenciador que sirve para responder a la demanda de manera eficiente y efectiva. Hoy en día la demanda turística y hotelera está exigiendo: mayor nivel de calidad en sus instalaciones, comodidad, personal capacitado, ambientes ecológicos, arquitectónicos, naturales, seguridad y área turística.

La realidad a la que se afronta el sector hotelero es que se enfrenta a un cliente, que a medida que pasa el tiempo, madura en sus exigencias y en sus conocimientos, lo cual trae consigo la necesidad de cambios de estrategias que hagan frente a este endurecimiento de la clientela. Es por esto que se está invirtiendo en estrategias de logísticas adecuadas que permitan agilizar los procesos como el manejo de operaciones manuales en los servicios de alimentos y bebidas, que permite brindar a los clientes el producto correcto, en el tiempo indicado, en las condiciones requeridas y en el lugar demandado.

Sin duda, esto requiere que la organización interna de los hoteles cambie, se actualice y confronte que el cliente, siempre tendrá necesidades por satisfacer, y que toda esta satisfacción que es transitoria, tiene que ser asumida por la organización interna y enfrentada con éxito.

11.1.4 Recursos Humanos. Toda la inversión en infraestructura, ampliación y cobertura necesita desarrollo y acompañamiento permanente del recurso humano. La dinamización del sector hotelero depende en gran parte de las capacidades que tengan las personas involucradas para desarrollar estrategias sostenibles que permitan mejorar la calidad del servicio.

Las tendencias en el mercado hotelero han cambiado, por lo que se necesita mayor especialización en la prestación de los servicios. Estas condiciones exigen la innovación, diversificación de los servicios y mayores capacidades y conocimientos en los empleados. Es por eso que el estado está haciendo énfasis en la capacitación por parte de las instituciones educativas en materia de la hotelería y el turismo. Todo el desarrollo y competitividad en el sector es fundamentada en la educación que se preste con respecto al mismo.

En la actualidad, se están creando un mayor número de cargos directivos en la prestación de los servicios hoteleros. Los conocimientos básicos y técnicos en estas áreas ya no son suficientes para responder a las nuevas tendencias y exigencias del mercado, por lo que es vital la creación de perfiles especializados en la materia, que puedan atender los cambios y formular estrategias competitivas. Muchas de las políticas públicas para mejorar el sector giran en torno al desarrollo del talento humano; haciendo énfasis en el multilingüismo, valores culturales y patrimoniales, enfoque ambientalista y manejo de nuevas tecnologías.

La función principal del recurso humano es ser intermediarios entre el servicio y los consumidores. Sin embargo, cada cliente es único lo que impide que la atención sea estandarizada y requiera de una capacitación que permita a los empleados, satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores en relación al servicio. Los empleados necesitan autonomía para desempeñarse mejor; por lo que el empoderamiento es una gran herramienta para generar compromiso mayor con las metas.

El recurso humano necesita de un ambiente laboral positivo que genere confianza y motivación entre los empleados. Esto permite aumentar la productividad de los mismos y finalmente, el servicio prestado será de una calidad mayor. Es importante tener presente que fomentar el crecimiento y desarrollo del cliente interno (empleados), se refleja en los clientes externos ya que de ellos depende la satisfacción de los turistas.

Si se logra cumplir estos parámetros, la percepción de calidad de los hoteles será mayor.

11.1.5 Tecnología. Los avances tecnológicos tienen un impacto fuerte en el desarrollo y crecimiento del sector hotelero. Debe existir una sinergia entre el talento humano, infraestructura y tecnología para prestar un servicio de alta calidad. Hoy en día los huéspedes buscan facilidades que les permitan estar conectados con su trabajo, por lo que es indispensable el uso de redes inalámbricas para conectarse a internet.

Las tendencias actuales del mercado indican que el crecimiento de las cadenas hoteleras está demarcado por la agilidad tecnológica y comercial. El desarrollo de software que facilite las operaciones internas y la interacción con los usuarios serán fundamentales a la hora de percibir la calidad de los servicios. Entre más fácil y cómoda sea la experiencia de los turistas con el hotel, hay mayor satisfacción.

Existe una inclinación donde los clientes, especialmente corporativos, manejen todo desde la cama o un sofá. Es decir, controlar la conexión a internet u otros dispositivos, mover cortinas o encender y apagar las luces.

En términos generales, el objetivo principal del uso de la tecnología en el sector hotelero es brindar comodidad a los huéspedes con el fin de hacer más placentera su estadía. La inversión y tecnificación en zonas comunes, spas, áreas de descanso, piscinas y habitaciones confortables y modernas.

12. CONCLUSIONES

- La hotelería en Colombia es un sector sumamente atractivo para la inversión nacional y extranjera. Las amplias posibilidades de incursionar con una propuesta de valor innovadora hacen de este un mar de oportunidades para aquellas cadenas que hacen un estudio riguroso sobre este medio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la competencia en el sector hotelero es cada vez más compleja. Las empresas buscan atraer nuevos segmentos de mercado a través de su amplia oferta de servicios, por lo que las cambiantes tendencias del mercado, nuevas tecnologías y deseos de los consumidores determinan quienes obtienen un liderazgo en el sector.
- Toda la inversión en tecnologías y ampliación de cobertura e infraestructura no garantiza el éxito de una estrategia, si esta no está estrechamente ligada con la educación de las personas encargadas de prestar el servicio. Hoy en día, el mercado, el gobierno y el turismo, exigen mayor calificación de los empleados en aspectos de la hotelería. De igual manera, se están creando nuevos cargos directivos en las empresas para los cuales hay poca oferta de profesionales. Las carreras técnicas y tecnológicas ya no son suficientes para hacerse cargo de la planeación y el diseño de estrategias para obtener una ventaja competitiva en el competitivo sector de la hotelería. Por lo que se han establecido políticas que involucran a las instituciones educativas con la formación de profesionales competentes para hacer frente al rápido crecimiento y desarrollo del sector.
- El sector hotelero en Colombia cada vez crece y se dinamiza mas, el aumento de inversión extranjera, el crecimiento económico, la disminución considerable de inseguridad y la riqueza cultural y natural han logrado posicionar el país como un destino turístico muy atractivo tanto para nacionales como extranjeros.
- La confianza en el sector se ha visto reflejada en la llegada de grandes cadenas hoteleras que han creído en el futuro y que han invertido gran capital para la construcción de hoteles que no solo siguen tendencias mundiales, sino que también logran ajustarse a las necesidades de los consumidores.
- El mundo actual está determinado por su gran dinamismo y capacidad de cambio al corto y mediano plazo, estamos en una sociedad cambiante, no obstante si se quiere crear vínculos con los consumidores brindándoles valores agregados por medio de productos y servicios, se hace necesaria la presencia y planeación de la estrategia de mercadeo. A lo largo de este proyecto pudimos ver la gran importancia que tiene el conocer y entender al cliente, el sector hotelero en Colombia es un ejemplo de esto, ya que pudimos ver como

se han movido e innovado en pro de brindar un buen servicio, el cliente es quien mueve a los hoteles a actuar de forma rápida y adecuada.

- Acorde con este análisis sectorial hotelero podemos concluir Colombia es una gran plaza para el turismo y para la inversión extranjera, al corto y al largo plazo, el hecho de que grandes cadenas hoteleras estén invirtiendo en territorio patrio habla del gran dinamismo con el cual ha venido creciendo este sector. Es importante resaltar que no solo se ven beneficiados los actores principales del sector, si no que a la vez Colombia como país se beneficia de esto, en frentes como el cultural, social y económico.
- El crecimiento del sector hotelero no se debe observar como un hacinamiento sino como el crecimiento del país y a su vez del turismo. Este crecimiento representa oportunidades económicas y culturales que a manera de ciclo favorecerán a las empresas hoteleras dentro del país.
- Las condiciones políticas y económicas del país en los últimos gobiernos ha permitido que grandes cadenas hoteleras incursionen en el sector nacional, favoreciendo no solo al mismo sino a los clientes quienes tienen a su disposición una variedad de tipos de hoteles y empresas, lo que promueve la competencia leal y justa.

13. RECOMENDACIONES

- Es necesario el énfasis en el desarrollo del talento para ocupar los cargos relacionados con la hotelería y el turismo. Las condiciones del mercado exigen cada vez más estrategias acordes a las nuevas tendencias y que sean efectivas a la hora hacerse cargo de un segmento en específico del mercado. Las vacantes de empleo en el sector no pueden seguir siendo para niveles técnicos y tecnólogos, sino que se hace necesario el involucramiento de profesionales en el área de la hotelería, que puedan aplicar conceptos empresariales y analíticas, y no solo procesos operativos.
- Hay que dar importancia a los productos similares a la hotelería que hoy en día están cogiendo fuerza y se están llevando parte del mercado de los turistas. Los hostales han tenido mucha acogida ya que ofrecen espacios mucho más familiares, cómodos y con precios muy por debajo con respecto a cadenas hoteleras. Los viajeros antes de gastar mucho dinero en un sitio donde hospedarse, consideran que no pasan todo el día dentro de una habitación de un hotel, por lo que buscan soluciones económicas a su hospedaje y así pueden gastar más dinero en otras actividades. Sería interesante que las cadenas hoteleras presentaran proyectos para abarcar este tipo de consumidores que últimamente frecuentan mayormente a Colombia.
- Colombia ha logrado posicionarse como un país con una riqueza natural y cultural que trasciende fronteras, sin embargo la principal fuente de turismo actualmente es el turismo de negocios. Es importante que el sector hotelero reconozca la importancia de reactivar otras maneras de turismo, ampliando la oferta de servicios que brindar a los consumidores. Utilizar la riqueza natural del país, la diversidad cultural de sus regiones, su patrimonio histórico, la variedad de su gastronomía para conquistar nuevos segmentos de mercado y posicionar el país como un destino turístico, familiar, de descanso, salud, eventos y muchas alternativas más.
- En los últimos años el auge de la tecnología ha permitido que se pueda tener más acceso de información de manera rápida y asertiva. El internet se ha convertido en una herramienta muy útil que permite cualquier tipo de comunicación entre individuos de todo el mundo como estrategia de promoción y publicidad, el internet es utilizado para dar a conocer productos y servicios llegando de manera rápida y efectiva, llegando a los diferentes grupos objetivos es por este motivo que el sector hotelero debe comenzar a potencializar su uso, crear estrategias diferenciadoras que aseguren su impacto en los consumidores. Hoy en día es un gran número de personas que utilizan este medio para comprar, hacer sus reservas, buscar información sobre

destinos turísticos, lo cual convierte su uso en un instrumento para generar mayor demanda.

- Este análisis del sector hotelero maneja cifras y estadísticas hasta el año 2013, se recomienda que se tenga en cuenta esto para hacer cualquier tipo de estudio usando de base este escrito, debido a que es un sector que se ha dinamizado mucho en los últimos años. Las cifras pueden tener cambios importantes entre los años o periodos. Se recomienda verificar los datos de acuerdo al año en que fueron tomados.
- Para el sector hotelero se recomienda tener más presencia en las nuevas herramientas web 2.0, estas nuevas aplicaciones digitales son grandes canales en donde se pueden cerrar negocios y transacciones directamente con el consumidor. En Colombia se encuentran diferentes plataformas digitales las cuales pueden ser de ayuda para los pequeños hoteles u hostales. El mercado ha cambiado y por ende las empresas tienen que hacerlo si quieren seguir siendo rentables.
- Para la incursión de nuevos hoteles se recomienda un análisis profundo de su situación interna, y como ésta está en condiciones de competir con el creciente sector. Este análisis detallado permitirá identificar las posibilidades y definir una estrategia de acción en la cual se aprovechen las fortalezas y se gestionen las debilidades de manera óptima.
- Para escenarios posteriores se recomienda la revisión externa del sector, debido a la vulnerabilidad y el constante cambio de sus variables. La economía, estabilidad política, seguridad, entre otros, afectan directamente el turismo y la inversión en el país, lo que afectaría consecuentemente al sector hotelero y sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Cotelco, Bogotá es el quinto destino turístico latino, [En línea] Disponible en: <http://www.cotelco.org/comunicaciones/sala/noti-cotelco/479-bogota-es-el-quinto-destino-turistico-latino> (consultado Octubre de 2012)

-----, El turismo a Colombia registra un buen comportamiento a pesar de la crisis económica mundial: Proexport, [En línea] Disponible en: <http://www.cotelco.org/comunicaciones/sala/noti-cotelco/470-el-turismo-a-colombia-registra-un-buen-comportamiento-a-pesar-de-la-crisis-economica-mundial-proexport> (consultado Octubre de 2012)

-----, Legalizado el cambio de divisas, [En línea] Disponible en: <http://www.cotelco.org/comunicaciones/sala/noti-cotelco/484-legalizado-el-cambio-de-divisas-en-hoteles> (consultado Octubre de 2012)

Creadores de soft, Los recursos humanos en el sector hotelero, [En línea] Disponible en: <http://creadoresdesoft.com.ar/web/los-recursos-humanos-en-el-sector-hotelero/> (consultado Febrero de 2013)

DÍAZ TAFUR, William, La hotelería, un sector en crecimiento en Colombia, [En línea] Disponible en: <http://noticiascolombianas.blogspot.com/2010/10/la-hoteleria-un-sector-en-crecimiento.html> (consultado octubre de 2012)

GOMEZ ALBERTO, Analisis de las fuerzas competitivas del sector hoteleo, [En línea] Disponible en: <http://dafoblogmier.es.blogspot.com/2012/12/analisis-de-las-fuerzas-competitivas.html> (consultado Febrero de 2013)

Hoteles Marriot, [En línea] Disponible en: <http://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/bogjw-jw-marriott-hotel-bogota/> (consultado Abril de 2013)

La Barra, ¿Cómo se movieron las grandes cadenas hoteleras en Colombia? [En línea] Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-46/hoteles-destacados/como-se-movieron-las-grandes-cadenas-hoteleras-en-colombia.htm> (consultado Abril de 2013)

MATIZ JAVIER, Quiroga Sebastián, Isaza Sebastián, Malaver Rojas Natalia, Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero, [En línea] Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/5d/5d66380e-19f9-453f-aa0b-5821c5b063c5.pdf (consultado Febrero de 2013)

NAVARRO GOMEZ, Elsa Margarita, Haga Navarro, Karen, Estudio sobre el crecimiento del sector hotoero colombiano mediante la promoción de la inversión extranjera. [En línea] Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/81/1/127754.pdf> (consultado octubre de 2012)

NAVARRO, JOSÉ, El Benchmarking hotelero como herramienta analítica, [En línea] Disponible en: <http://www.beezhotels.com/blog/el-benchmarking-hotelero-como-herramienta-analitica>, (consultado Abril de 2013)

Norma Técnica Sectorial, (NTSH, 2003), [En línea] Disponible en: http://www.cotelco.org/images/pdfs/005_manejo_de_valores_e_ingresos_relacionados_con_la_operacion.pdf (consultado octubre de 2012)

Oficina Asesora de Prensa, Alcaldía Mayor de Bogotá, Bogotá, la más competitiva en inversión extranjera en el sector hotelero de Colombia, [En línea] Disponible en: <http://www.bogotahumana.gov.co/index.php/noticias/comunicados-de-prensa/668-bogota-la-mas-competitiva-en-inversion-extranjera-en-el-sector-hotelero-de-colombia> (consultado Febrero de 2013)

Periódico El Universal, Inaugurarán en Colombia 48 nuevos hoteles para el 2012, [En línea] Disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/inauguraran-en-colombia-48-nuevos-hoteles-para-el-2012-25742> (consultado Febrero de 2013)

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991. 847p. ISBN 950-15-1105-7

ProExport Colombia, Destinos turísticos de Colombia, [En línea] Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino>, (consultado Abril de 2013)

-----, Inversión en el sector Infraestructura de Hotelería y Turismo en Colombia, [En línea] Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>, (consultado Febrero de 2013)

Revista Dinero, Se agita el mercado hotelero en Colombia , [En línea] Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/se-agita-mercado-hotelero-colombia/69214> (consultado Febrero de 2013)

Revista Portafolio, Colombia sería el tercer mercado de América Latina, [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-seria-el-tercer-mercado-turistico-latina> (consultado Octubre de 2012)

-----, Sector hotelero tiene la mira puesta en avances tecnológicos en Colombia, [En línea] Disponible en:http://www.portafolio.co/Especiales/tendencias-economicas-2020/sectores-economicos/sector-hotelero-tiene-la-mira-puesta-en-avances-tecnologicos_8021383-3 (consultado Febrero de 2013)

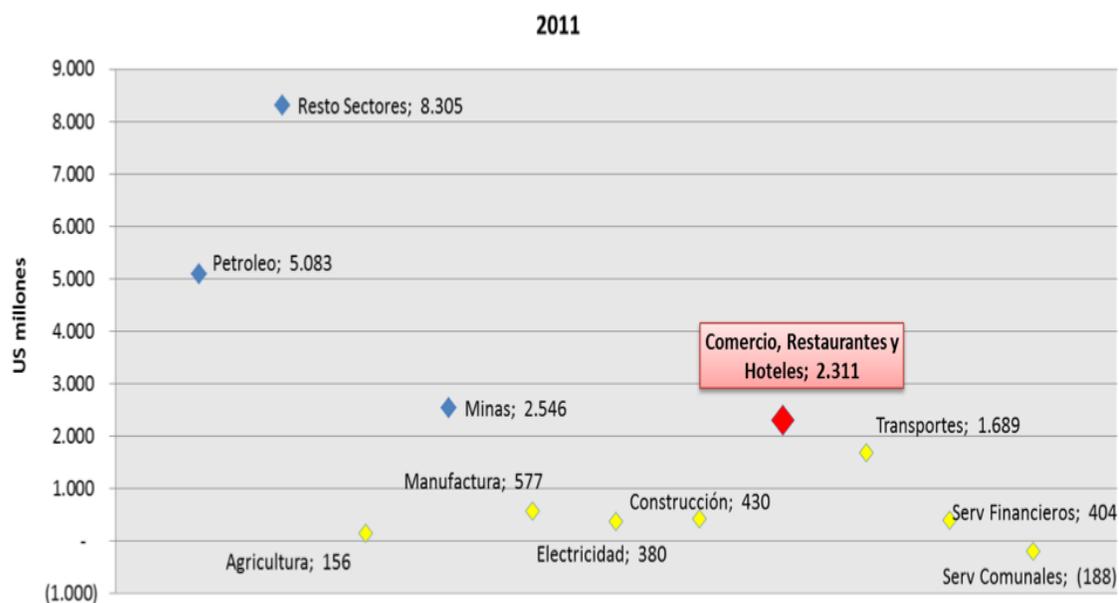
-----, Tasa de desempleo se acerca a meta de un dígito, [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-colombia-10-junio-segun-el-dane> (consultado Octubre de 2012)

Unidad III, Gerencia Hotelera, [En línea] Disponible en: <http://raulparisbruni.galeon.com/aficiones1250891.html> (consultado Febrero de 2013)

Vanguardia, Colombia busca en España inversores para infraestructuras y turismo, [En línea] Disponible en: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/176208-colombia-busca-en-espana-inversores-para-infraestructuras-y-turismo> (consultado Octubre de 2012)

ANEXOS

Anexo A. Venta por sectores



Fuente: Banco de la República. Cálculos OEE - MCIT.

Anexo B. Venta de comercio, restaurante y hoteles (1994 -2012)

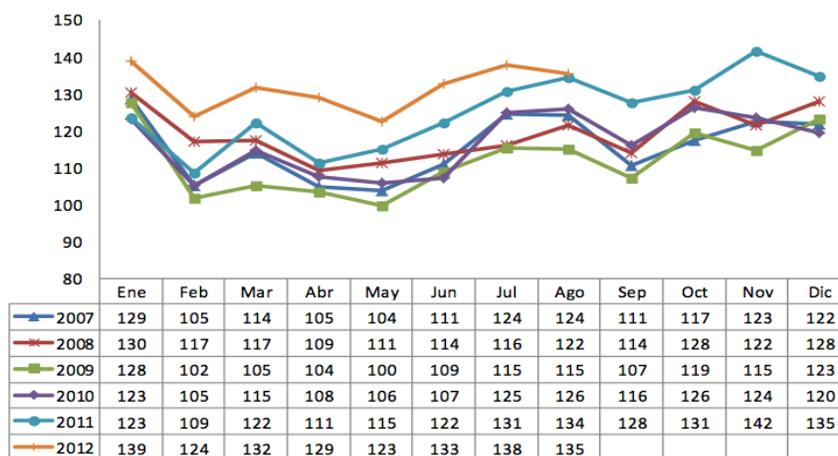
AÑO		TOTAL	Comercio, Restaurantes y Hoteles
1994		1,446	113
1995		968	7
1996	TOTAL	3,112	79
1997	TOTAL	5,562	116
1998	TOTAL	2,829	191
1999	TOTAL	1,508	334
2000	TOTAL	2,436	10
2001	TOTAL	2,542	205
2002	TOTAL	2,134	116
2003	TOTAL	1,720	222
2004	TOTAL	3,016	202
2005	TOTAL	10,252	305
2006	TOTAL	6,656	523
2007	TOTAL	9,049	803
2008	TOTAL	10,596	1,049
2009	TOTAL	7,137	594
2010	TOTAL	6,746	220
2011	TOTAL	13,388	2,311
2012	I TRIM	3,694	541
	II TRIM	4,104	270

Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos-Balanza de Pagos.

Anexo C. Estacionalidad de los ingresos reales

Estacionalidad de los ingresos reales

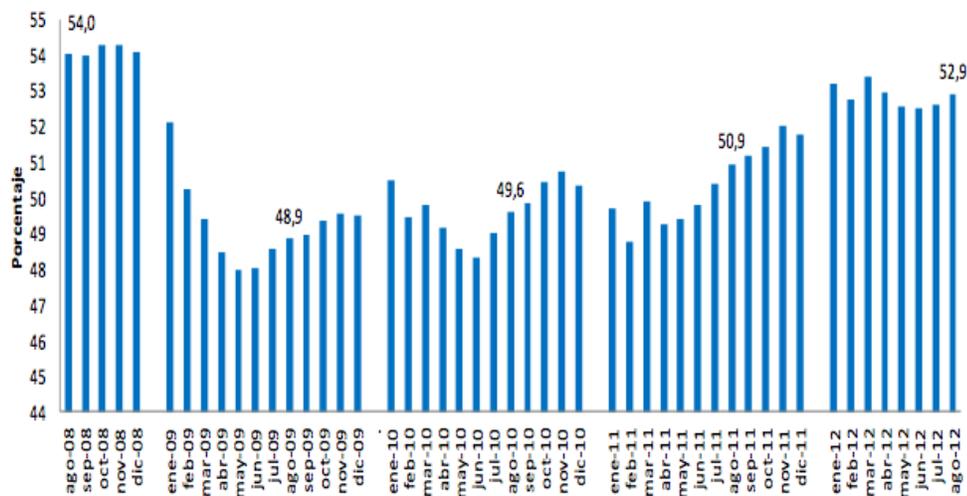
Enero - agosto (2009 – 2012)



Fuente: DANE - Muestra Mensual de Hoteles.

Anexo D. Porcentaje de ocupación año corrido

Porcentaje de ocupación año corrido (Fuentes forzosas)

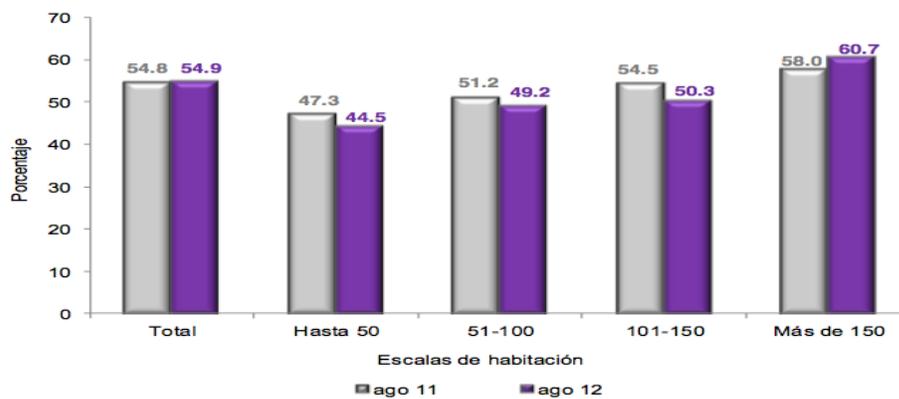


Fuente: DANE - Muestra Mensual de Hoteles.

Anexo E. Porcentaje de ocupación según el tamaño de los hoteles

Porcentaje de ocupación según el tamaño de los hoteles

(Fuentes forzosas)
agosto 2011 - 2012



Fuente: DANE - Muestra Mensual de Hoteles.

Anexo F. Muestra Mensual de Hoteles - MMH

Muestra Mensual de Hoteles – MMH

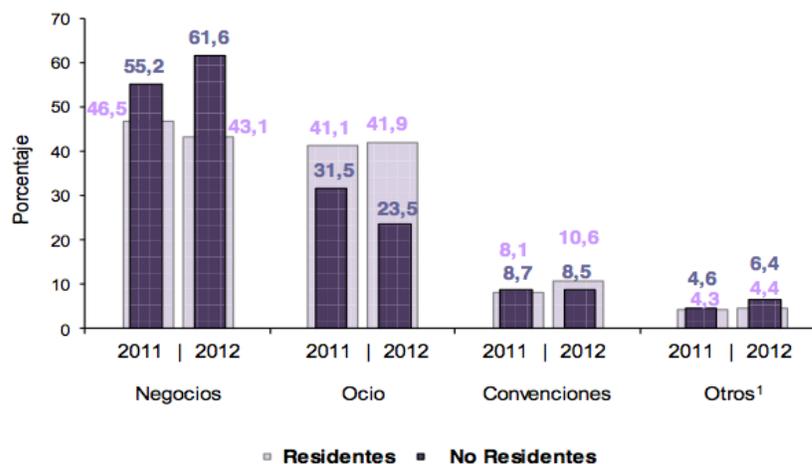
Años y meses	Variación % anual		% Ocupación ¹ mensual ^P	
	Ingreso Real ^P	Personal Ocupado Promedio ^P		
2011	Enero	0,3	0,7	49,7
	Febrero	3,2	0,9	47,8
	Marzo	6,7	0,8	52,1
	Abril	3,4	1,1	47,3
	Mayo	8,7	2,0	50,1
	Junio	14,0	2,2	51,5
	Julio	4,7	2,8	53,7
	Agosto	6,8	2,4	54,8
	Septiembre	9,9	1,6	53,2
	Octubre	3,7	0,7	53,5
	Noviembre	14,6	2,0	57,5
	Diciembre	12,7	1,3	49,2
2012	Enero	12,5	2,6	53,2
	Febrero	13,9	3,3	52,3
	Marzo	7,6	4,2	54,6
	Abril	15,8	4,4	51,6
	Mayo	6,5	3,1	51,0
	Junio	8,6	3,4	52,2
	Julio	5,6	3,7	53,4
	Agosto	0,7	3,0	54,9

Fuente: DANE - Muestra Mensual de Hoteles.

Anexo G. Distribución de los huéspedes residentes y no residentes según motivo de viaje

Distribución de los huéspedes residentes y no residentes según motivo de viaje

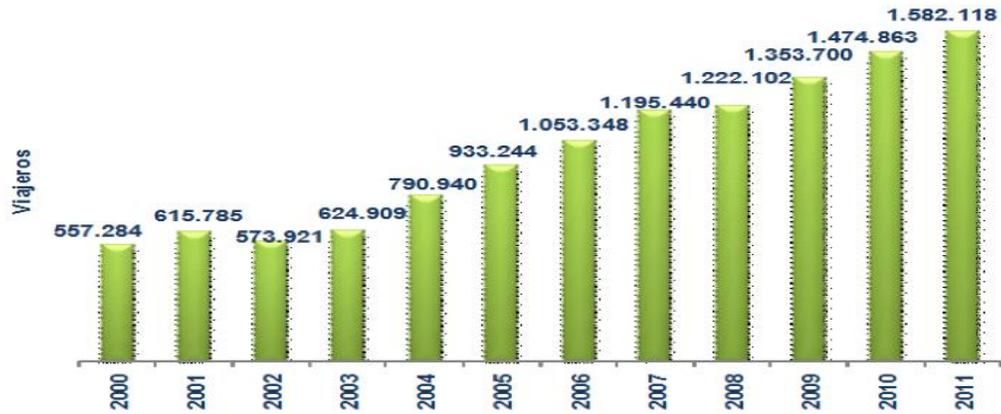
(Fuentes de Inclusión Forzosa)
2011 (agosto) - 2012 (agosto)



Fuente: DANE - Muestra Mensual de Hoteles.

Anexo H. Turismo en Colombia

TURISMO EN COLOMBIA
Llegada de viajeros extranjeros del Mundo



Fuente: Migración Colombia - Publicaciones MinComercio.

Anexo I. Actividades en cada eslabón de la cadena de turismo

ACTIVIDADES EN CADA ESLABON DE LA CADENA DE TURISMO

PROVEEDORES DEL INSUMO

Servicios de traslado a aeropuerto y estaciones
Transporte intermunicipal colectivo regular de pasajeros
Transporte internacional colectivo regular de pasajeros
Servicios de transporte para excursiones y turismo
Transporte marítimo de pasajeros
Transporte fluvial de pasajeros
Transporte regular nacional de pasajeros, por vía aérea
Transporte regular internacional de pasajeros, por vía aérea
Servicios de transporte multimodal
Transporte ferroviario de pasajeros

TRANSFORMACION

Alojamiento en "hoteles, hostales y apartahoteles"
Alojamiento en hoteles
Alojamiento en hostales
Alojamiento en apartahoteles
Alojamiento en "centros vacacionales y zonas de camping"
Alojamiento en centros vacacionales
Actividades teatrales y musicales y otras actividades artísticas
Servicios artísticos de productores de teatro, grupos musicales
Servicios de autores, compositores, escultores, artistas de espectáculos y otros
Servicios auxiliares para actividades del espectáculo (manejo de escenografía)
Otras actividades de entretenimiento ncp
Instructores de danza
Parques de diversión y similares
Servicios de salas de baile y academias de baile
Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos
Galerías de arte
Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales
Otras actividades de esparcimiento

COMERCIALIZACION

Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes;
Agencias de turismo
Servicios de guías turísticas
Servicio de asistencias a turistas

Fuente: CCB

Anexo J. Personas en NBI

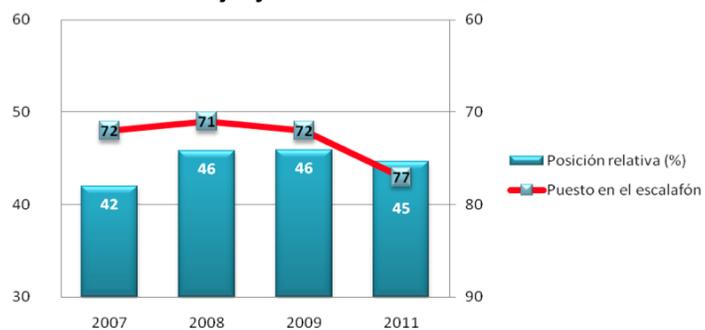
Personas en NBI (30 Junio 2010)

Área	Prop (%)	Cve (%) *
Cabecera	19,64	0,40
Resto	53,51	0,15
Total	27,78	0,23

Fuente: DANE - Censo General 2005

Anexo K. Evolución de la Posición Competitiva de Colombia

Evolución de la posición competitiva de Colombia en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo. ICVT 2009 -2011



*La posición relativa indica el porcentaje de países en una posición inferior a la de Colombia.

Fuente: DNP - Informe Índice de Competitividad de Viajes y Turismo.