

**MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA**

**TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S**

**INVESTIGADOR PRINCIPAL:**

**Mg. PAOLA ANDREA ECHEVERRI GÚTIERREZ**

**INVESTIGADORES AUXILIARES:**

**LAURA MARCELA LERMA OCHOA**

**CRISTIAN CAMILO CASTAÑO ZULETA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍAS**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PEREIRA**

**2018**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>8</b>
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
4.1 Objetivo General .....	20
4.2 Objetivos Específicos .....	20
<b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
5.1 Métodos de Investigación .....	21
5.2 Fases de la investigación.....	22
<b>6. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>23</b>
6.1 Marco Teórico .....	23
6.1.1 Cinco Fuerzas de Porter .....	<b>23</b>
6.1.2 Cadena de valor.....	<b>26</b>
6.1.3 Modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez .....	<b>28</b>
6.2 Marco Conceptual .....	32

6.3 Marco Espacial y Temporal .....	33
6.3.1 Misión .....	34
6.3.2 Visión .....	34
6.3.3 Portafolio de producto .....	37
6.4 Marco Legal .....	39
<b>7. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA .....</b>	<b>42</b>
<b>8. IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S.....</b>	<b>65</b>
8.1 Actividades primarias: .....	66
8.2 Actividades secundarias: .....	68
8.3 Elementos que generan valor y reducen costos (fuentes de diferenciación). .....	72
8.4 Matriz DOFA aplicada a la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S .....	74
<b>9. MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL MANUEL HUMBERTO JIMÉNEZ.....</b>	<b>76</b>
9.1 Criterios de calificación .....	76
9.2 Cuestionario de encuesta .....	84
9.3 Factores, criterios y puntajes .....	87
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Modelo de las 5 fuerzas de Porter. ....	24
<i>Figura 2</i> La cadena de valor.....	26
<i>Figura 3</i> Modelo de Competitividad.....	30
<i>Figura 4.</i> Organigrama TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S.....	35
<i>Figura 5.</i> Organigrama Hotelero .....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Cadena de valor de la empresa On Vacation.....	66
<i>Gráfico 2.</i> Matriz Dofa .....	75
<i>Gráfico 3.</i> Gestión Comercial.....	89
<i>Gráfico 4.</i> Gestión Financiera.....	91
<i>Gráfico 5.</i> Gestión de producción.....	92
<i>Gráfico 6.</i> Gestión de ciencia y tecnología.....	94
<i>Gráfico 7.</i> Gestión de Internacionalización .....	96
<i>Gráfico 8.</i> Gestión gerencial .....	97
<i>Gráfico 9.</i> Resultados.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Criterios gestión comercial.....	79
<b>Tabla 2</b> Criterios gestión financiera.....	80
<b>Tabla 3.</b> Criterios gesión de producción .....	80
<b>Tabla 4.</b> Criterios gestión ciencia y tecnología.....	81
<b>Tabla 5.</b> Criterios gestión internacionalización .....	82
<b>Tabla 6.</b> Criterios gestión gerencial .....	83
<b>Tabla 7.</b> Calificación gestión comercial .....	88
<b>Tabla 8.</b> Calificación gestión financiera .....	90
<b>Tabla 9.</b> Calificación gestión de producción .....	92
<b>Tabla 10.</b> Calificación ciencia y tecnología.....	93
<b>Tabla 11.</b> Calificación internacionalización .....	95
<b>Tabla 12.</b> Calificación gestión gerencial .....	97

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la competitividad juega un papel fundamental en todos los sectores de la economía, y en el desarrollo del país. lo que hace necesario que las empresas creen factores diferenciadores, por tal motivo en esta investigación se pretende implementar un modelo de competitividad empresarial diseñado por Manuel Humberto Jiménez, aplicado a la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S. Una empresa dedica a la comercialización de paquetes vacacionales todo incluido con presencia a nivel nacional. Para la aplicación se tienen en cuenta varios factores tales como la gestión gerencial, enfocada a la capacidad de toma de: Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de Producción, Ciencia y Tecnología, Internacionalización decisiones. La competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y en el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad y Gestión Gerencial Para esto es necesario caracterizar el sector turismo en la ciudad de Pereira utilizando la teoría de las cinco fuerzas de Porter, que permitan analizar cuál es el estado actual de la empresa respecto a sus grandes competidores y cuáles son los factores a mejorar, Además también es necesario determinar la cadena de valor de la empresa objeto de estudio con el fin de identificar todas sus actividades primarias y secundarias Finalmente se debe aplicar el modelo de competitividad empresarial para realizar el respectivo diagnostico que permita la realización de los indicadores de dicho sector, los cuales ayudarán a identificar las debilidades y fortalezas de cada compañía.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Para el desarrollo de este trabajo, fue necesario consultar algunos antecedentes en el ámbito local, nacional e internacional, lo cual sirve de guía para contextualizar qué se ha realizado sobre este tema y los aportes de la investigación actual. Algunos de los antecedentes analizados se mencionan a continuación:

La primera investigación consultada a nivel local se titula: Nivel de competitividad del sector turismo en el departamento de Risaralda, desde el Sistema de indicadores definido por el Sistema de Comercio, Industria y Turismo:

El propósito del proyecto investigativo es establecer el nivel actual de competitividad del sector turismo en el departamento de Risaralda, tomando como base un sistema de plataformas, variables, indicadores e índices, sustentados en el documento: Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo Colombiano realizado en el 2008 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El presente trabajo de investigación se realizó con la colaboración de los distintos entes gubernamentales encargados del turismo en el departamento como la Secretaria de Desarrollo Turístico y Competitividad del departamento de Risaralda, y la dirección de Fomento al Turismo



de la ciudad de Pereira con el fin de conocer el estado actual de los diferentes elementos que componen el sector.

Esta investigación fue exploratoria, cualitativa y cuantitativa, con un método deductivo, y además se realizaron entrevistas semiestructuradas a distintos actores que interactúan en el sector turismo del departamento como el Instituto de Cultura y Fomento del turismo de Pereira y a la Secretaria de Desarrollo Turístico de Risaralda. Dentro de las principales conclusiones se destaca:

Es indispensable el compromiso del sector público en el desarrollo competitivo del turismo en Risaralda, creando condiciones adecuadas tanto con políticas de inversión como con marcos legales que permitan la evolución y desarrollo del turismo. La poca inversión y desarrollo del sector público en el turismo conlleva a la pérdida de fuerza competitiva en el sector, pues los recursos son insuficientes para establecer adecuadas condiciones para el desempeño de esta actividad económica.

Por otro lado, es indispensable para el nivel de vida de la población, el control delincencial, ya que esto no permite que los visitantes tengan un buen concepto de los destinos y puedan llegar con mayor tranquilidad a los mismos. (González Panesso, 2011, pág. 85)

Un segundo estudio analizado a nivel local se titula: Análisis del sector turismo en el Eje cafetero:

Este estudio tuvo como objetivo Determinar a partir del análisis de las ventajas comparativas a nivel país, el potencial del desarrollo del sector turismo en el departamento de Risaralda.

Para tal fin, desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

- Establecer los factores que impulsaron al desarrollo del turismo a nivel local.
- Identificar el avance presentado en el sector turismo en Risaralda, de manera comparada frente a casos de índole nacional.
- Para el desarrollo de este proyecto fue necesario verificar a través de la revisión de la literatura producida por diferentes autores y entidades de índole local, nacional e internacional, para posteriormente de manera comparada confrontar la afirmación a través del análisis de casos similares a nivel nacional. Los resultados permitieron inferir que es el turismo verde el que permite una potencialización del sector en Risaralda, y se exponen las fortalezas que propenden el avance de este

Los aspectos relevantes que fortalecer propuestos para mejorar el turismo en la región son los relacionados con promoción de zonas hoteleras, difusión de los sitios turísticos y de restaurantes existentes. Además, son necesarias mejoras en infraestructura vial; aspectos como los servicios sanitarios, las redes telefónicas y los servicios públicos. (Cardona & Valencia, 2013, págs. 52-53)

En cuanto al ámbito nacional se revisó el trabajo: Turismo y crecimiento económico, Un análisis empírico de Colombia:

En este artículo se estudian las relaciones entre turismo y crecimiento económico bajo dos perspectivas. En primer lugar, se cuantifica la contribución del sector turismo al crecimiento de la economía colombiana desde principio de la década de 1990 hasta el año 2006. Se trata de un análisis ex post, en el sentido que es una medición de lo que efectivamente sucedió en los

últimos años. En segundo lugar, el análisis anterior se complementa con un estudio de la importancia que tiene el sector turismo en el crecimiento de largo plazo de la economía colombiana. Para ello se recurre a las técnicas de cointegración desarrolladas por Johansen en 1988 y a la estimación de modelos con mecanismos de corrección del error (Vectores Autorregresivos con Mecanismo de Corrección del Error). Estas técnicas permiten determinar la existencia de una relación de equilibrio en el largo plazo entre las variables que son objeto de estudio y modelizar concomitantemente la dinámica de largo y corto plazo que las vincula. Asimismo, se analiza la causalidad en el sentido de Granger para concluir sobre la dirección de la causalidad entre el gasto en turismo y el crecimiento de largo plazo de la economía estudiada.

El estudio pretende ser una contribución a la comprensión del impacto del turismo para la economía colombiana. Dentro de las principales conclusiones de este estudio se destaca:

Se mostró que, durante el período bajo estudio, Colombia presenta dos momentos bien diferenciados en cuanto a la evolución de peso de las actividades turísticas en el PIB. En la década de los 1990 se verifica un descenso de dicha participación del orden de medio punto porcentual del PIB. Luego, a partir del año 2000, hay un incremento sostenido del peso de las actividades turísticas, aunque no llega a los niveles de 1990.

El significativo impacto del turismo sobre la economía colombiana sugiere la necesidad de políticas públicas que apoyen las iniciativas de desarrollo turístico de las tantas potenciales atracciones que tiene el país y que incrementen la demanda turística internacional y doméstica. Colombia tiene la oportunidad de aprender de experiencias precedentes en el resto del mundo, positivas y negativas, para corregir errores de otros destinos (algunos irreversibles) y promover

iniciativas que minimicen el impacto del desarrollo del turismo en el ambiente y los recursos socioculturales del país. (Such, Zapata, Risso, Brida, & Pereyra, 2009, págs. 23-26).

Un cuarto antecedente analizado es llamado: El origen de la marca país: Colombia es pasión:

El propósito de este trabajo es presentar el proceso de construcción de marca país a través del estudio de caso de Colombia es Pasión. La hipótesis del trabajo plantea que el propósito inicial de la creación de una marca país para Colombia se desvirtuó hacia el desarrollo de múltiples actividades orientadas a las ventas de una campaña publicitaria en el ámbito nacional en lugar de focalizarse en una gestión de marca.

El proyecto de investigación es de tipo casuístico y exploratorio.

Se consultaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias fueron las siguientes:

a) *Grupo Pioneros*, conformado por los fundadores y personas que estuvieron vinculadas en la generación de la idea de marca país. Se realizaron 18 entrevistas a profundidad; b) *Grupo Ejecutivo*, conformado por los empleados de la organización de Imagen País en Colombia. Se hicieron un total de 8 entrevistas a profundidad; y c) *Grupo Cliente y Prescriptor*. Conformado por clientes y líderes de opinión. Se realizaron 6 entrevistas a profundidad.

Las fuentes secundarias consultadas corresponden a documentos e informes de dirección de la organización Colombia es Pasión, resultados de investigación de mercados de Millward Brown y Datexco Company.

De este estudio se resaltan las siguientes conclusiones:

Aún no se ha llegado a un consenso sobre cuáles son los elementos, las características o los rasgos que deben destacarse para fortalecer la imagen país que se proyecta en el extranjero lo que

genera una opinión difusa en cuanto al posicionamiento del país. Otro aspecto crítico es que ha generado confusión al haberse iniciado como una campaña en el ámbito nacional, pues los empresarios colombianos entienden el concepto de marca país como una estrategia publicitaria, o como una donación a un programa presidencial.

La organización de Colombia es Pasión concentró esfuerzos en 2009 para ejecutar actividades promocionales en el ámbito internacional. Esfuerzos que no se reflejaron en resultados tangibles para el país, ya que no existen mediciones del impacto de la gestión de la marca país hacia el sector de turismo, de inversiones o exportaciones. (Echeverry, Rosker, & Restrepo, 2010)

Con respecto a los antecedentes internacionales se analizó la investigación: El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico.

En este trabajo se estudió la importancia creciente del factor humano en los servicios turísticos, como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas, destacando la importancia del valor de los intangibles en este sector. Asimismo, se analizó el papel clave de la educación y formación turísticas en el desarrollo de estrategias de competitividad en las actividades vinculadas al turismo.

Dentro de las conclusiones es importante destacar:

La valoración de la educación de los ocupados en las actividades de turismo como medida de competitividad en este sector queda puesta de manifiesto en el Indicador de Recursos Humanos (Human Resources Indicator) que forma parte de la estructura de indicadores para la medición de la competitividad en turismo del CM (Competitiveness Monitor). Este indicador trata de medir la calidad de la fuerza laboral en turismo, a través de un índice educativo distinguiendo entre sin

estudios (leer y escribir), estudios primarios, secundarios y terciarios. Este índice de educación se considera como una buena proxy de la calidad de los recursos humanos en el sector de turismo.

La importancia estratégica de este recurso, el capital humano como capacidad distintiva, nos conduce a plantearnos la necesidad de diseñar políticas de educación y formación de calidad en turismo. Como señala Grant (1991) es importante determinar no sólo qué recurso, en este caso qué capital humano no se posee, sino también el modo de mejorar el que tenemos para diseñar estrategias de futuro y en ello juega sin duda un papel muy relevante la educación y formación del capital humano turístico. La reestructuración en los títulos de grado y postgrado en turismo es sin duda una gran oportunidad de adecuar la formación turística existente en nuestro país a las necesidades del sector y de lograr un mayor acercamiento del ámbito académico universitario a las instituciones públicas turísticas y a las empresas del sector para establecer sinergias y mejorar el capital humano y la investigación en turismo. (Lilo, Ramon, & Sevilla, 2007, págs. 48-49-51-52)

Por medio de estos antecedentes se puede concluir que es necesario la implementación de políticas públicas del turismo en el país, generando condiciones adecuadas tanto con políticas de inversión, como con marcos legales que permitan la evolución y desarrollo del turismo en Colombia. El factor común es la poca inversión por parte del gobierno tanto en infraestructura hotelera y área, como en movilidad, haciendo más difícil el desarrollo del sector en el país y pérdida de fuerza competitiva en el sector frente a los otros países.

En la ciudad de Pereira hay una deficiencia tanto en explotación turística, como en capacitación de sus habitantes para la atención de público extranjero en la ciudad. Pereira es una ciudad geográficamente privilegiada en temas de turismo, por ser la más grande del triángulo del café, y estar ubicada en el centro de este, además de ser una ciudad que comunica al norte con el centro del país. Actualmente se está trabajando un poco más en el tema turístico en la ciudad, sin embargo, no está tan marcado como en el Quindío, que tiene muchos pueblos y parques temáticos para los turistas.

Las políticas de turismo deben promover la creación de planes estratégicos y el fomento de alianzas comerciales entre empresarios para que se promueva el turismo tanto en el país como en la región; también se podría buscar inversión extranjera por medio de empresas fuertes en turismo internacionalmente para diversificar.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El turismo en Colombia es una actividad que ha aumentado en los últimos años y se ha convertido en una actividad relevante para la economía del país, es por esto que se hace necesario “la formulación de guías de acción para estimular la creación de factores que se orienten a alcanzar la competitividad sistémica en los países, las regiones o en los sectores industriales o empresariales, constituyéndose esto como un componente activo y dinámico para alcanzar ventajas competitivas” (Narvaez, Fernandez, & Henríquez, 2013, págs. 243-260).

En el país la firma de los acuerdos de paz, marca una era para la industria de viajes, “los nuevos destinos (ocultos por la violencia) están en el radar de los viajeros colombianos y extranjeros, y las cifras dan muestra del crecimiento: entre enero y junio de 2017, el país recibió

a 2.921.818 turistas, un crecimiento del 43,6% con respecto al mismo periodo del año anterior” (Mojica, 2017). Por esto es evidente que las empresas del sector turismo enfrentan varios retos, de allí que “la meta del Gobierno sí será atraer más turistas, pero la prioridad es atraer inversión para infraestructura y para servicios de calidad” (Vargas, 2018). Por lo anterior es necesario implementar estrategias que les permitan ser más competitivas y sostenerse en el tiempo.

No obstante, la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S, que hace parte de este sector, presenta algunos inconvenientes a nivel organizacional tales como que no realiza planificación con cierto tiempo de antelación, es decir que generalmente esta se hace sobre la marcha y depende de los resultados que estén obteniendo en ese momento.

Además de esto la empresa no cuenta con un presupuesto estipulado para los directivos, que debe realizarse bajo los resultados obtenidos del año inmediatamente anterior, para así conocer lo que se espera crecer al año siguiente, los directivos ponen los presupuestos dependiendo de su criterio personal lo cual representa un desbalance que afecta a toda la organización.

De otro lado, es importante resaltar que Colombia es un país que no cuenta con la infraestructura adecuada para ejercer correctamente una actividad comercial como lo es el turismo, el país se encuentra atrasado respecto a los demás países en vías y explotación de destinos turísticos. De otro lado, las personas no se encuentran capacitadas para recibir a turistas extranjeros y algunas veces hasta nacionales, por su baja capacitación en servicio al cliente; como consecuencia, si las áreas comerciales y de procesos no tienen una comunicación efectiva, la empresa tendrá una imagen negativa en el mercado que hará que se disminuyan las ventas.



Por esto es necesario implementar estrategias en la empresa, con una adecuada participación de todas las áreas, mediante comunicación efectiva entre todas las partes de la organización, el compromiso de todos los miembros y el sentido de pertenencia que tiene la empresa para hacerle frente a los problemas presentados.

Según Antonorsi, “La competitividad implica a toda la empresa y es el producto de toda ella. No solamente de su función de mercadeo. Para ser competitiva, la empresa debe ser capaz de diseñar, producir y mercadear productos y servicios competitivos; para lograrlo, toda la organización debe apoyar estas capacidades. La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa en conjunto” (Narvaez Castro, Fernandez de hurtado, & Henrriquez, 2013).

### **2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Debido a lo anterior este proyecto, pretende responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es el nivel de competitividad empresarial de la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S en el sector turismo con respecto a sus competidores?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Más destinos turísticos equivalen a un incremento de la capacidad de elección de los turistas entre muchas opciones de viaje, lo que se traduce en mayor competencia. Si a ello se suman los cambios en el comportamiento y exigencias de los consumidores, la aparición de nuevos segmentos, la reapreciación de los valores ambientales unido a la mayor profesionalización de los diferentes agentes turísticos, se vuelve imprescindible profundizar en el análisis de los factores explicativos de la competitividad de destinos que permitan respaldar mejor las actividades de planificación y gestión turística a fin de mantener y mejorar la competitividad local y satisfacer a los clientes de manera rentable.

Cuando se habla del término competitividad es esencial analizar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, según el cual, si no se cuenta con una planeación debidamente estructurada no se puede sobrevivir en el mercado de ninguna forma, lo que hace que el desarrollo de una estrategia competitiva sea más que un esfuerzo de supervivencia, en el que se debe tener en cuenta el macro entorno y el sector en el que opera la empresa, para esto Porter propone un modelo práctico en el que intervienen 5 fuerzas y permite establecer la posición de la empresa en el mercado en comparación con sus competidores.

Así mismo es importante tener en cuenta la Cadena de valor de la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S, con el fin de identificar, cuáles son aquellas actividades que generan diferenciación y crean un valor para el cliente. Como complemento aplicar un Modelo de Competitividad Empresarial, tal como el propuesto por Manuel Humberto Jiménez, permitirá realizar un análisis comparativo, de los factores de competitividad más relevantes para

la empresa y de las debilidades de la empresa objeto de estudio, con el fin de implementar mejoras.

Conocer en qué posición se encuentra la empresa partir de un análisis del sector y de la aplicación de estas metodologías, permitirá obtener factores de decisión para la formulación de las estrategias competitivas y posicionamiento de esta.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo General**

Aplicar un modelo de competitividad empresarial para la empresa Tour Vacation Hoteles Azul SAS.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar el sector de turismo en la ciudad de Pereira
- Determinar la cadena de valor de la empresa Tour Vacation Hoteles Azul SAS.
- Medir el nivel de competitividad de la empresa Tour Vacation Hoteles Azul SAS con relación a sus dos competidores más relevantes.

## 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El tipo de investigación a utilizar fue exploratorio y descriptivo, ya que tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa en este caso aplicar un modelo de competitividad para la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL SAS.

Este tipo de investigación se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y la relación en el caso de la economía, la administración y la competitividad.

### 5.1 Métodos de Investigación

Los métodos utilizados en este proyecto son:

- La inducción porque pudo llevar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de problemas comunes a casos ya observados.
- La observación porque es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo.
- La deducción porque permite que las verdades particulares contenidas en las variables universales se vuelvan explícitas, a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares.

## **5.2 Fases de la investigación**

En la primera fase se desarrolla el análisis del sector, en la segunda se realiza la cadena de valor para la empresa objeto de estudio y en la tercera fase se aplica el modelo de competitividad empresarial del autor Manuel Humberto Jiménez.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1 Marco Teórico**

#### **6.1.1 Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Riquelme Leiva, 2015)



**Figura 1** Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente tomado de: (Riquelme Leiva, 2015)

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no, para que nuevos participantes puedan llegar al mercado.
- La rivalidad entre los competidores: Será más difícil para una empresa competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de



precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos

reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (El mundo, 2014)

### 6.1.2 Cadena de valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan. (Arimany, 2010)



*Figura 2 La cadena de valor*

*Fuente: Tomado de (Arimany, 2010)*

Para iniciar el proceso de la cadena de valor es necesario distinguir todas aquellas actividades que efectúe la empresa, diferenciando entre las actividades primarias y las actividades de apoyo

### **Actividades primarias**

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias. (Arimany, 2010)

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

### **Actividades Secundarias**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.

#### Compras

El alcance competitivo infiere de manera directa en la identificación de la ventaja competitiva, en cuanto a la economía de la cadena de valor. Este alcance se divide en: “Alcance de segmento, son las variedades producidas y los clientes atendidos; alcance vertical, medidas en que las actividades no la realizan empresas independientes si no que se llevan a cabo dentro de la empresa; alcance geográfico, regiones países entre otros que utilicen algún tipo de estrategia coordinada; alcance de la industria, diversidad de empresas en las cuales compite la estrategia coordinada.” (Porter, Ventaja Competitiva: creacion y sostenimiento de un desempeño Superior, 1991, págs. 52-53)

#### **6.1.3 Modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez**

Este autor propone un modelo, basándose en varios tipos de modelos ya existentes, modelos que permitieron medir la competitividad en un mayor nivel.

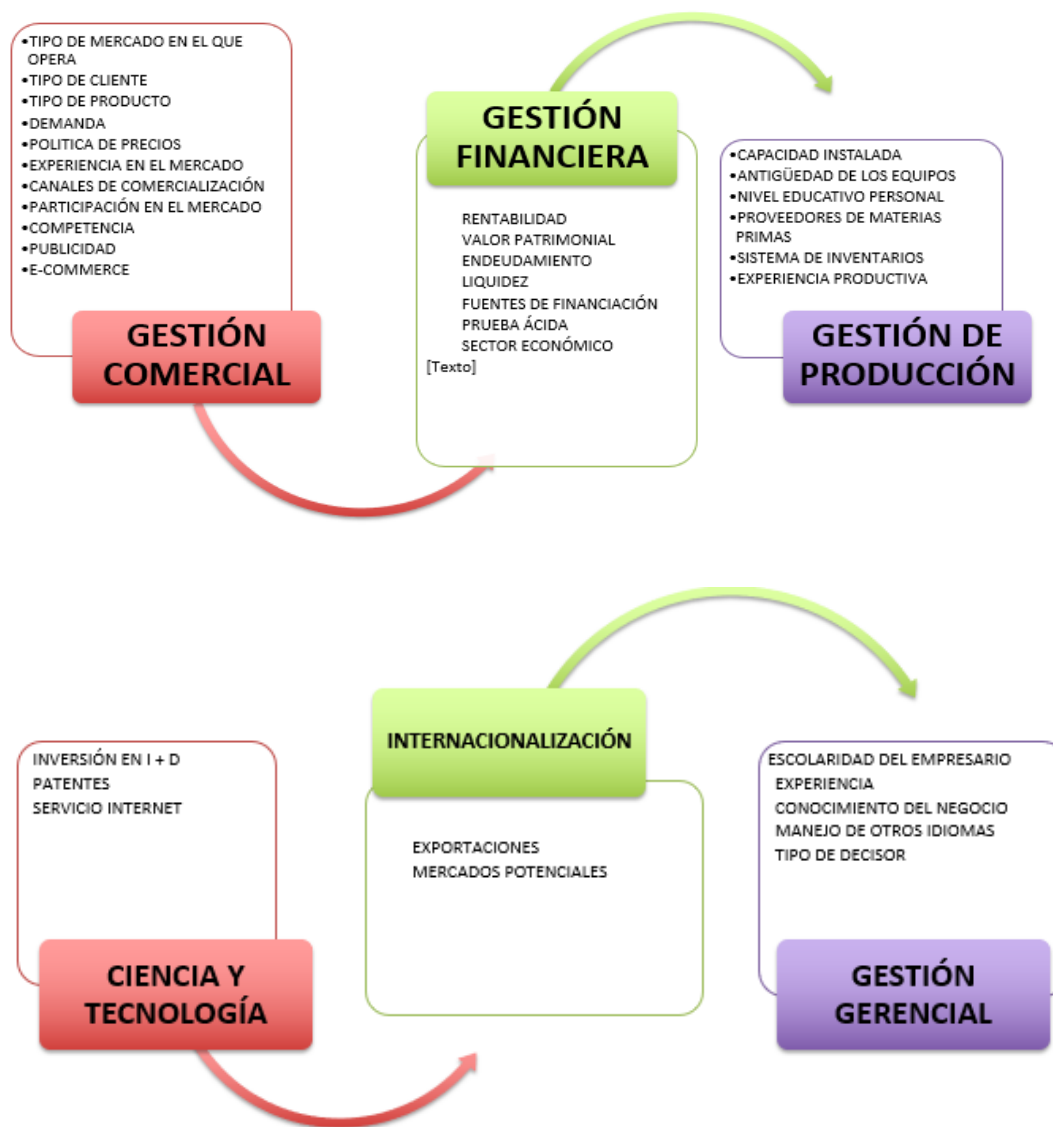
Si se analiza el modelo presentados se puede observar que son válidos a nivel macroeconómico, justificando el planteamiento de un modelo que permita hacerlo de una manera micro en una compañía, los factores que se utilizan en este modelo cambian significativamente debido a que la diferencia es notoria cuando se habla de un país referente a una organización; en

el nuevo modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad (Jimenez, 2006, pág. 121)

A continuación, se brinda una breve explicación de cada uno de los factores planteados por este autor:

#### Factores que determinan la competitividad

- Gestión Comercial: Es la herramienta ideal para el desarrollo de relaciones comerciales que ayudan a alcanzar los objetivos empresariales de forma rentable
- Gestión financiera: Administración de los recursos
- Gestión de producción: planificación, demostración, ejecución y control de las actividades
- Ciencia y tecnología: evaluación factores tecnológicos en investigación y desarrollo
- Internacionalización: participación directa de la empresa en otros países
- Gestión gerencial: se evalúan características del gerente de la compañía



*Figura 3 Modelo de Competitividad*

*Fuente: tomado de clase investigación aplicada IV Mg Paola Andrea Echeverri*

Todos los factores enunciados resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de una empresa, pero de todos ellos, tal vez el factor predominante que determina la diferencia entre una y otra empresa es el Factor Gerencial.

### **Definición del modelo**

#### **Fórmula 1. Competitividad**

$$\text{Competitividad} = \text{G.G.} (\text{G.C.} + \text{G.F.} + \text{G.P.} + \text{C.T.} + \text{I})$$

#### **Donde:**

**G.G.** = Gestión Gerencial

**G.C.** = Gestión Comercial

**G.C.** = 30 puntos

**G.F.** = Gestión Financiera

**G.F.** = 20 puntos

**G.P.** = Gestión de Producción

**G.P.** = 20 puntos

**C.T.** = Ciencia y Tecnología

**C.T.** = 10 puntos

**I** = Internacionalización

**I.** = 20 puntos



Se calificarán con un puntaje máximo, de esta forma el puntaje máximo obtenido será de 100 puntos. El factor G.G., corresponde a un valor entre 0 y 1. Una vez obtenida la puntuación, se puede construir una tabla con los puntajes para clasificar la empresa en una escala de competitividad a nivel internacional según el modelo.

### **Resultados del modelo**

90-100 Puntos: **Muy competitiva**

80-89 puntos: **Competitiva**

70-79 Puntos: **Baja competitividad**

0-69 puntos: **No competitiva**

### **6.2 Marco Conceptual**

- **Cadena hotelera:** Una cadena hotelera es una empresa que administra a través de una gestión única de un gran número de hoteles ubicados en diferentes áreas. Pueden ser propietarios totales o parciales del hotel y gestionar su administración, marketing y promoción. La finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional. (Leire, 2013)
- **Freelance:** es un término inglés, adaptado por las sociedades para describir a aquel trabajador por su propia cuenta. (Concepto de definicion, 2015)



- **Intangible:** Que no debe o no puede tocarse. (Diccionario de la lengua Española, 2005)
- **Competitivo:** Competitividad es englobar conocimientos, habilidades y aptitudes. Ser competitivo permite incursionar en el mundo laboral de forma directa. (Sanchez, 2007)
- **Competitividad empresarial:** Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa. (Pérez, 2008)

### **6.3 Marco Espacial y Temporal**

La empresa objeto de estudio es una cadena hotelera, con hoteles propios o por convenio en los destinos que ofrece.

La empresa On Vacation se dedica a la comercialización de paquetes vacacionales todo incluido, para destinos nacionales e internacionales. Es una empresa líder en la industria de la hotelera colombiana y actualmente cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado.

La empresa es muy grande a nivel nacional, generando alrededor de 3500 empleos directos y 5000 indirectos

### **6.3.1 Misión**

“Hacemos clientes felices generando experiencias memorables.

Ofrecer experiencias memorables en nuestros hoteles y ser reconocidos por nuestra gran cobertura en Colombia y en Latinoamérica. Nuestra empresa cumple sueños, vende alegría y por tanto es nuestra responsabilidad que los clientes disfruten sus vacaciones. Somos un equipo que trabaja con pasión” (Vacation, 2016)

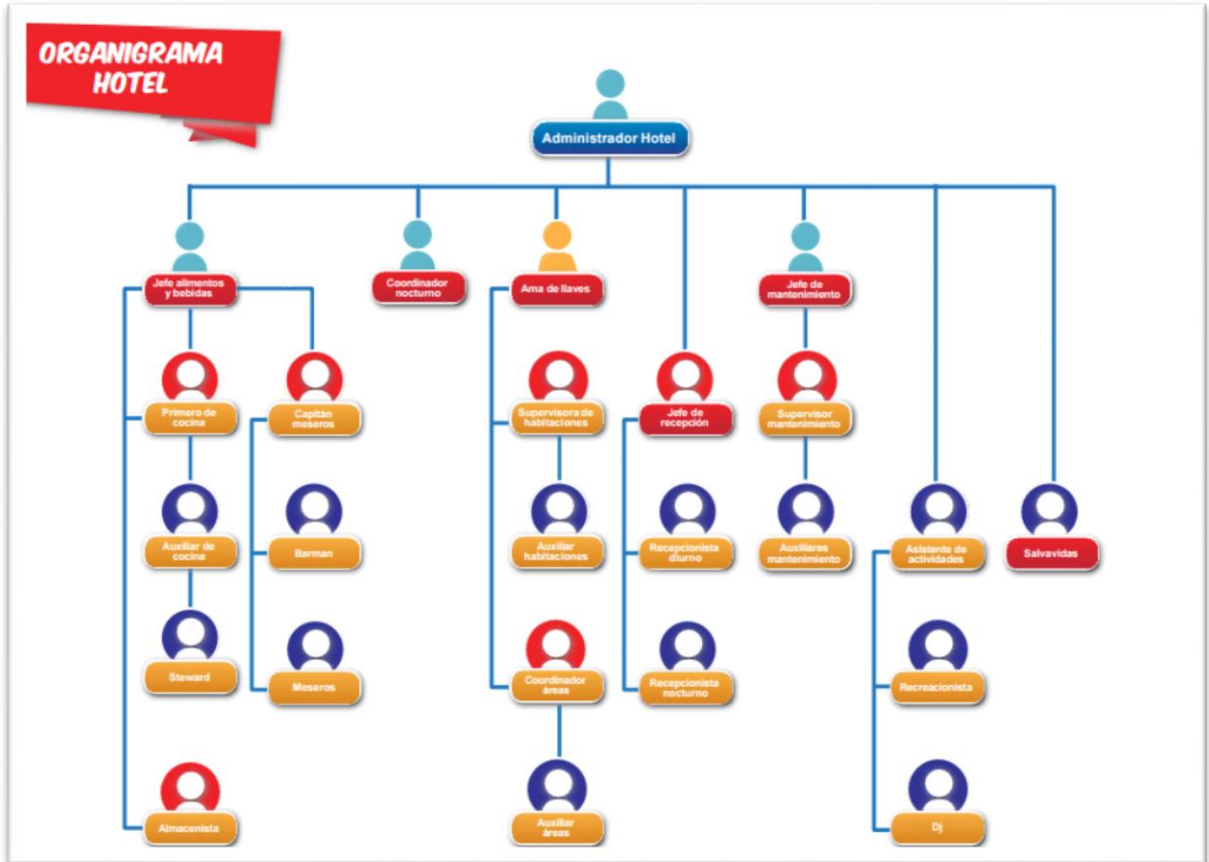
### **6.3.2 Visión**

“En 2020 seremos la compañía preferida por los colombianos para sus viajes y vacaciones. En 2020 queremos ser la cadena hotelera preferida por los colombianos para que programen sus vacaciones y puedan conocer con nosotros los destinos turísticos más importantes de Colombia y Latinoamérica” (Vacation, 2016)

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes hoteles en Colombia

- 10 hoteles On Vacation en San Andrés
- 1 Hotel On Vacation en Amazonas
- 2 Hoteles On Vacation en Eje Cafetero
- 1 Hotel On Vacation en Villavicencio
- 1 Hotel en Girardot
- 1 Partner Hotel en Guajira





*Figura 5. Organigrama Hotelero*

*Fuente: On Vacation*

### 6.3.3 Portafolio de producto

La empresa se dedica a la comercialización de paquetes vacacionales todo incluido a destinos nacionales como: San Andrés, La Guajira, Amazonas, Girardot, Hacienda Cafetera, Hacienda Llanera e internacionales como: Panamá, Cancún y Curacao.

Adicional a esto la empresa que funciona bajo el nombre de TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S, tiene varias marcas que son:



La principal es On Vacation, que se dedica a la comercialización de paquetes vacacionales todo incluido a los destinos en la que la empresa tiene hoteles propios o bajo convenio comercial, pero a su vez presenta los siguientes convenios:

- **Finantodo:** es una financiera de la empresa, que va de la mano con On Vacation como tal, le presta dinero a los clientes para realizar viajes a esos destinos, con un interés bajo, más bajo que el que manejan la mayoría de los bancos a nivel nacional.
- **Continental Voyages:** es la parte que maneja las membrecías de On Vacation, con las que acceden a precios preferenciales a los paquetes vacacionales de la empresa.
- **Discovery:** es la empresa que se encarga de la comercialización de tours adicionales en los destinos.
- **City Hotels Innova:** son un conglomerado de hoteles que se encuentran en Cali y Bogotá, que buscan un perfil de clientes corporativos, nacional e internacionalmente.
- **ViajeXmenos.com:** es una página que posee la empresa en la que vende demás destinos y productos a nivel nacional e internacional a precios competitivos, además de productos propios de la empresa.
- **Club viajexmenos:** son membrecías para compras por la página web para clientes que viajen demasiado, en donde haciéndose acreedor de esta membrecía tienen muchos descuentos en tiquetes, planes todos incluidos y renta de carros en todo el mundo.

## 6.4 Marco Legal

A continuación, se mencionan algunas de las normas más relevantes que aplican al sector turismo y que debe tener en cuenta la empresa para el desarrollo de su actividad:

<b>LEY, DECRETO O NORMA</b>	<b>¿A QUÉ HACE REFERENCIA?</b>
<p>Ley N° 1253- del 27 de noviembre del 2008 Competitividad</p>	<p>Ley por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones. (Colombia, Colombia competitiva, 2008).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de la Productividad y Competitividad.</li> <li>- Formulación de la Política Nacional para la Productividad y Competitividad.</li> <li>- Plan Nacional de Desarrollo.</li> </ul>
<b>LEY, DECRETO O NORMA</b>	<b>¿A QUÉ HACE REFERENCIA?</b>
	<p>"Por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones" (Colombia, Anato, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Importancia y principios de la actividad turística</li> </ul>

<p>Ley N° 1558 del 10 julio 2012 Ley general del turismo</p>	<p>La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos.</p> <p>-Importancia de la industria turística: El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales y cumple una función social.</p>
<p><b>Ley 300 de 1996: Calidad de servicios turísticos y prestación completa de los servicios</b></p>	<p><b>Decreto 2438 del 9 de julio del 2010</b></p> <p>Se determina: sus operadores y agentes no se hacen responsables por las cancelaciones, daños, eventos o inconvenientes que se causen o presenten por o con acción de eventos como fuerza mayor o caso fortuito tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huracán</li> <li>- Maremoto</li> <li>- Terremoto</li> <li>- Accidentes</li> <li>- Fenómenos climáticos</li> <li>- Factores políticos</li> </ul>



<p><b>Ley 1336 de 2001 y Ley 679 de 2001</b></p> <p><b>Prevención y proyección contra toda forma de explotación sexual</b></p>	<p>La empresa está comprometida con la protección y prevención contra toda forma de explotación sexual, pornografía y turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.</p> <p>La ley sanciona penal y administrativamente el incumplimiento de lo enunciado anteriormente.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **7. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA**

En este primer capítulo se realiza la caracterización de las empresas que pertenecen al sector turismo, mediante la aplicación del modelo de las “Cinco Fuerzas de Michael Porter”, que ayudaran a diagnosticar la situación actual, la rentabilidad del sector y su nivel de competitividad.

Estas cinco fuerzas en conjunto determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector estudiado y las fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

A continuación, se identificarán las características que determinan las cinco fuerzas competitivas del sector del turismo en la ciudad de Pereira Risaralda; lo que permitirá establecer estrategias diseñadas para mejorar el nivel de competitividad de la empresa ON VACATION HOTELES AZUL S.A.S.

### **FUERZA 1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. (Porter, Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño Superior, 1991)

“La prestigiosa revista inglesa The Economist exaltó este jueves la evolución y el fortalecimiento de la industria turística en Colombia y consideró que el país experimenta un auge en el ecoturismo y el avistamiento de aves en zonas antes impactadas por el conflicto armado.

En un artículo titulado “El Futuro de Colombia implica menos terroristas y más ecoturismo”, el semanario menciona a Vista Hermosa, en Meta, como un paraíso para la gran variedad de aves que se pueden ver allí.

The Economist destaca que la industria del turismo en Colombia se ha fortalecido, siendo el segundo generador de ingresos de divisas, por encima del café, el banano y las flores, con USD\$4.200 millones en 2016”. (Republica, 2017)

De acuerdo con cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT), entre 2005 y 2016 el crecimiento promedio anual de este rubro a nivel mundial fue de 3,9%, mientras que el de Colombia fue de 12,2%. Jaramillo señaló a BBC Mundo que, además de las cifras, ahora los sitios especializados y grandes medios de comunicación como Lonely Planet y The New York Times destacan a su país como nuevo destino turístico recomendado. (Dinero.com, 2018)

Con la información anterior, se puede concluir que el sector turismo se encuentra en constante crecimiento, lo que indica que la apertura de una empresa nueva en este sector puede ser factible dado el crecimiento y evolución que se presenta.

sin embargo, existen una serie de barreras tales como las economías de escala, diferenciación de productos, valor de la marca, inversión de capital, ventaja de costos, ventajas tecnológicas, acceso a

canales de distribución y políticas de gobierno que deben ser tenidas en cuenta por aquellas empresas que desean entrar en la competencia de este sector y los cuales son explicados a continuación:

**ECONOMÍAS DE ESCALA:** A medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad. En el sector del turismo actualmente existen competidores cuyo volumen de ventas les permite mantener bajos los costos, ya que es muy probable que negocien con aerolíneas, hoteles, restaurantes y agencias por paquetes, pudiendo generar así promociones llamativas para sus usuarios a bajos costos dependiendo de las temporadas.

**DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO:** Si el producto o servicio que se ofrece es altamente diferenciado, menos probable es que entren nuevos competidores.

La Organización Mundial del Comercio, manifiesta que la diferenciación en los productos turísticos se logra a través de la diferenciación de la oferta y la atracción de nuevos segmentos del mercado. (Organization, 2014)

Los flujos del turismo se incrementan en la medida que se generan elementos diferenciadores, los cuales se encuentran estrechamente relacionados con los factores de competitividad que algunos destinos han logrado destacar en un mundo cada vez más globalizado. Estas dinámicas, que surgen desde el lado de la demanda han generado, entre otras, la necesidad de diferenciación del producto, donde no solo trascienden las condiciones del atractivo, sino también los llamados factores de

atracción; adicionalmente, toma relevancia la experiencia que el turista logra desarrollar en dicho lugar. En tal sentido, la necesidad de crear una oferta con alto valor agregado implica una planificación orientada a la competitividad del destino, de tal manera que sea posible fomentar los diferenciales que le permitan sobresalir en una amplia oferta mundial. (Toro, Galan, Pico, Rozo, & Suescun, 2015)

El producto que la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S ofrece es diferenciado en el mercado por su paquete todo incluido, por sus facilidades de pago, por sostener los precios una vez reserven los clientes, por no cobrar intereses a los clientes por pagar sus vacaciones en cómodas cuotas, todo esto hace que sea diferenciado en el mercado, además de tener la infraestructura adecuada para atender desde estratos 2 hasta 6 y por el tipo de destinos que ofrecen, en ocasiones ofreciendo destinos a los que solo llega On Vacation y otras agencias no incluyen en sus paquetes.

**IDENTIFICACIÓN DE MARCAS:** Si en la industria las marcas inciden en la decisión de compra de los clientes, menos probable es que entren nuevos competidores.

Generalmente la marca influye mucho ya que el sector turismo ofrece un servicio intangible y la gente puede desconfiar de marcas que no hayan sido mencionadas en el mercado.

El branding turístico es el proceso mediante el cual se construye una marca turística. Desde la conceptualización de la marca, la plataforma estratégica de marca, hasta los elementos gráficos y visuales.

El branding en el sector turismo tiene el objetivo de diseñar y asociar un destino turístico a una marca que pueda ser comercializada y adaptada a distintos formatos. Sirviendo como símbolo para la difusión y contextualización de los valores del destino.

Las marcas turísticas (marca país o marca ciudad) deben explotar el branding como elemento clave en la diferenciación y el prestigio del destino.

El branding de destinos turísticos es esencial para las empresas del sector turismo, ya que influye en los beneficios que puedan conseguir.

Además, también permite que un destino turístico puede ser comercializado y visualizado a través de más canales, llegando por tanto a más consumidores. (Razak, 2018)

**REQUERIMIENTO DE CAPITAL:** Mientras mayor sea la inversión inicial necesaria para entrar en la industria, menos probable es que entren nuevos competidores

Los prestadores de servicio turístico cuando ejercen la función como captadoras de ahorro para viajes y turismo prepagado deben tener un capital pagado mínimo de 2.500 SMLMV (Tulúa, s.f.)

Cabe resaltar que el sector turismo es muy competitivo y que generalmente requiere grandes inversiones de capital; no obstante, según la modalidad del prestador de servicios turísticos se requiere el capital, el cual no se encuentra determinado por la ley a excepción del caso mencionado anteriormente, por lo tanto, este dependerá del tipo de servicio que se pretenda ofrecer, y también del tamaño, capital humano y volumen de clientes.

**ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Mientras más difícil sea acceder a los canales de distribución de los productos o servicios, menos probable es que entren nuevos competidores.

La comunicación entre el productor y el comprador puede realizarse de forma directa (call center, sitio web, redes sociales) o indirecta, por medio de uno o más intermediarios (agencias de viajes y operadoras turísticas). La elección de una venta directa y la selección de los canales de distribución apropiados involucran la elección entre cobertura de mercado y costos asociados. Por tanto, un sistema efectivo de distribución es crítico para el desarrollo y para el marketing turístico de cualquier destino turístico de éxito. (Entorno Turístico, 2018)

#### Tipos de canales de distribución

- Agencias de viajes
- Agencias virtuales
- Sitios web
- Oficinas en la ciudad y aeropuerto
- Stands

Teniendo en cuenta lo anterior, en el sector turismo los canales de venta más utilizados son los canales directos como lo hace la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S, ya que cuenta con una fuerza comercial extensa y solida a nivel nacional, como lo son la red de asesores comerciales que a través de sus salas de ventas ofrecen los paquetes vacacionales.

**TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR:** El sector del turismo es un mercado muy rentable y atractivo para nuevos competidores, sin embargo, es difícil posicionarse fácilmente y requiere de reconocimiento. Además de esto las agencias de viajes son intermediadoras, por lo que los nuevos competidores tendrían que entrar en el mercado como mayoristas en viajes.

La ministra María Claudia Lacouture destaca que la paz ya genera un crecimiento en el sector, entre enero y octubre, llevábamos 3'585.000 turistas internacionales, es un incremento del 8 por ciento. Esperamos superar lo del 2015, que fueron 4'447.000 turistas. Para el 2018, la meta es 5'400.000 turistas y 6.000 millones (de dólares) en divisas. Es una meta ambiciosa (Lacouture, 2017)

Cabe resaltar que el sector turismo presenta una demanda estacional y se encuentra generalmente sujeto a los cambios que puedan suceder en el entorno tales como: la seguridad, la economía, entre otros.

**PROTECCIÓN DEL GOBIERNO O LEGAL:** La Ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Lorena Gutiérrez anunció nuevas medidas encaminadas a fortalecer al sector turístico en Colombia.

Destacó el compromiso de la Superintendencia de Industria y Comercio para regular, más allá del Registro Nacional de Turismo, a las agencias de viajes y a los prestadores de servicios turísticos, todo esto para afianzar la formalización del sector. (Presidencia, 2018)

Los prestadores de servicios turísticos deben cumplir con unos requisitos básicos para poder operar entre ellos:



- Certificado de existencia y representación legal para empresas jurídicas o matrícula mercantil para personas naturales
- Certificado de matrícula del establecimiento de comercio
- RUT
- Relación de las actividades turísticas relacionadas con el tipo de prestador de servicios turísticos
- Certificado de primera parte sobre sostenibilidad turística

Cabe resaltar que existen requisitos específicos que los prestadores de servicios turísticos deben cumplir ante la Cámara de Comercio respectiva de acuerdo con su actividad, es decir si son viviendas turísticas, arrendadores de vehículos nacionales e internacionales, guías de turismo, establecimiento de gastronomía y bares, empresas captadoras de ahorro para viajes y turismo prepago, empresa de transporte automotor especializado para turismo o parques temáticos.

La empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S, la cual es objeto de este estudio es considerada una agencia de viajes por lo tanto deberá cumplir además con la norma NTS-TS003 requisitos de sostenibilidad 2007.

## **FUERZA 2: EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de

repercutir los aumentos de coste con sus propios precios. (Porter, Estrategia Competitiva, 2008). En este factor se analiza el número de proveedores importantes, la importancia del proveedor en la cadena, la amenaza de integrarse hacia adelante y hacia atrás y la importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos.

**NÚMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES:** Este es un sector que cuenta con diferentes tipos de proveedores, entre los cuales es importante resaltar:

Las aerolíneas, hoteles, alquiler de carros, líneas de cruceros. Así mismo existen intermediarios que actúan como proveedores dentro de este sector tales como:

Sistemas de reserva y operadores de tours.

**IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR EN LA CADENA:**

La gestión de proveedores hoy en día se ha convertido en una de las principales “herramientas competitivas”, para las empresas, pues es en ese entorno global, donde la rentabilidad, la eficiencia operativa, la rotación (y/o duración) del inventario y el servicio al cliente se han convertido en objetivos de las empresas, lo cual se traduce en un ejercicio fundamental y debe tener un enfoque sistémico en la logística integral de la empresa.

Por todas las consideraciones anteriores, la gestión con los proveedores es fundamental en las organizaciones modernas que quieren y luchan cada día por mantenerse en la competencia.

Actualmente el proceso de la gestión de compras y abastecimiento empiezan a verse en el mundo

industrial y empresarial como una oportunidad de agregar valor a la cadena de suministro, así como a los objetivos de negocio. Y es considerada como un área estratégica que puede lograr impactos positivos en términos de reducción de costos, servicio al cliente y resultados financieros, Todo esto se logra dependiendo de la relación que se tenga con los proveedores, por lo cual es tan importante la gestión con estos (Camara, s.f.) Y más aún en un sector que involucra tanto el servicio prestado por los proveedores.

#### **AMENAZA DE INTEGRARSE HACIA DELANTE:**

Si existe la posibilidad de que los proveedores comiencen a desarrollar los productos o servicios por su cuenta, mayor poder de negociación tendrán sobre la empresa.

El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución y tiendas al detalle.

Los proveedores pueden llegar a manejar los mismos productos que la empresa, pero puede que no con la misma estructura de costos e infraestructura que permite a la empresa ON VACATION HOTELES AZUL S.A.S liderar en el mercado.

### **AMENAZA DE INTEGRARSE HACIA ATRÁS:**

Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

La empresa puede llegar a realizar los productos y servicios que le ofrecen sus proveedores, sin embargo, es más costoso y más efectivo una tercerización (outsourcing) de los mismos, pero si pudiera llegar a manejar todo por la misma empresa, ya que, cuenta con el músculo financiero para hacerlo.

### **IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR PARA ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

En este sector el proveedor es fundamental al momento de prestar un buen servicio, ya que las agencias de viaje dependen de la calidad de los productos y servicios que sus proveedores ofrecen, puesto que el producto que se les brinda a los clientes es un servicio y son finalmente estos quienes calificarán la agencia de acuerdo a su experiencia.

En la actualidad existen 13 categorías de prestadores turísticos:

- Establecimiento de alojamiento y hospedaje
- Agencias de viaje
- Establecimiento de gastronomía y similares
- Guía turismo

- Oficina de representación turística
- Operadores profesionales de congreso, ferias y convenciones
- Empresas de transporte terrestre automotor especial
- Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional
- Empresa de tiempo compartido y multipropiedad
- Empresas captadoras de ahorros para viajes y de servicios turísticos
- Parques temáticos
- Concesionarios de servicios turísticos en parque
- Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas (Tulúa, s.f.)

### **FUERZA 3: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

#### **NÚMERO DE CLIENTES IMPORTANTES:**

Los nuevos consumidores están mejor informados, con más experiencia previa, nuevas prioridades, más conciencia ecológica, variedad de motivaciones, búsqueda de nuevas experiencias, exigen atención personalizada, mejor calidad de servicios, piden más posibilidades de elección, más flexibilidad en los itinerarios y más autenticidad. Los nuevos turistas presentan cambios en la estructura demográfica (aumento de viajeros de tercera edad, jóvenes, creciente número de mujeres solas, parejas y familias con menor número de hijos); más tiempo para viajar, pero más fragmentación de los viajes, aumento de las rentas y menores restricciones políticas y sociales para los viajes, mayor sensibilidad con la seguridad de los viajes. (Edgardo & Pablo)

El mercado del turismo maneja dos tipos de segmento, el primero tiene que ver con las personas que realizan turismo recreacional, quienes generalmente buscan actividades de esparcimiento con playa y sol y actividades culturales. Y las personas que buscan ecoturismo que tiene que ver con turismo médico y religioso, cruceros, turismo de aventura y turismo de bienestar. Y u segundo segmento que busca viajar por negocios ya sea porque debe asistir a reuniones, convenciones, exhibiciones o se ha ganado algún tipo de incentivo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, s.f.)

El primer mercado importante de la empresa TOUR VACATION HOTLES AZUL S.A.S es el 1 a 1, que va dirigido a estratos desde el 2 en adelante, ya que por sus posibilidades de pago ayuda para que personas de estratos bajos y medio bajos accedan a ellos, pero la empresa también tiene la infraestructura para atender mercados de altos estratos, ya que, tiene hoteles tipo turista y hoteles 5 estrellas en los diferentes destinos. El segundo mercado importante son las empresas, cooperativas y fondos de empleados, que representan un porcentaje más bajo y el tercero son las ventas por internet.

### **IMPORTANCIA DEL COSTO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS EN LOS COSTOS TOTALES DE LOS CLIENTES**

Conociendo los costos se puede definir si los precios de venta son adecuados. Tanto para decidir aumentarlos como para reducirlos. Determinando costos se puede conocer con certeza que línea de productos es rentable y se pueden tomar decisiones sobre su discontinuación o reformulación.

(Sartoris, 2002)

Los precios en el sector turismo son un factor fundamental puesto que se trata de un producto perecedero, además el turismo se encuentra fuertemente relacionado a las temporadas y de esto depende tanto del precio como de la demanda. Además, el sector turismo tiene altos costos fijos para los prestadores del servicio, los cuales generalmente se encuentran asociados con la mano de obra.

En cuanto a los precios generalmente se presentan 3 tipos de situaciones:

- Especialmente en los paquetes de tours, el dumping en el precio de última hora es muy común
- Los precios de los tiquetes aéreos por lo general se comportan de forma contraria (suben a último minuto)
- Nuevos modelos de negocio tratan de evitar este efecto mediante el aumento de la flexibilidad en el volumen y al reducir los costos fijos. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, s.f.)

El producto o servicio es importante por el deseo de los clientes de conocer destinos turísticos nacionales e internacionales, a precios asequibles y con facilidades de pago, el poder de negociación que tienen los clientes sobre TOUR VACATION HOETELES AZUL S.A.S es relativamente bajo o casi nulo, ya que, la empresa tiene rangos de precios en los que si se le quiere y hay la disposición en el momento para hacer el descuento, se realiza, de lo contrario, los paquetes cuentan con un precio fijo que la empresa establece para el paquete turístico.

## **GRADO DE ESTANDARIZACIÓN DE TU PRODUCTO**

La estandarización de los productos, o sea su clasificación y descripción según su calidad y sus características, es un instrumento de singular importancia para que funcionen mejor los mercados, para satisfacer adecuadamente las necesidades y preferencias de los consumidores, para estimular la inversión y el esfuerzo de los productores y para ampliar el consumo. Adecuarse a ella es además un requisito sine qua non para participar en los mercados internacionales. El caso del café es un ejemplo de estas ventajas. (Aldana, 2003)

### Certificación para prestadores de servicios y destinos turísticos

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promoverá los procesos de certificación en calidad turística para prestadores de servicios turísticos y destinos turísticos, a través de las siguientes acciones:

- Brindar asistencia técnica para prestadores de servicios turísticos y destinos turísticos, a través de jornadas de sensibilización y talleres en las diferentes regiones del país.
- Concertar con el Organismo Nacional de Acreditación, las competencias y perfiles para los procesos de certificación.
- Fortalecer los canales de comunicación con los organismos de certificación o inspección en materia de turismo, a través de reuniones periódicas que permitan hacer seguimiento a los procesos de certificación a cargo de cada una de ellas.
- Apoyar al Organismo Nacional de Acreditación en la formulación de criterios y requisitos técnicos de turismo exigidos a los organismos de evaluación de la conformidad.



- Ejercer control en la aplicación y buen uso de la marca de calidad turística, mediante visitas a los prestadores de servicios turísticos y destinos turísticos, así como a través de los convenios suscritos con los organismos acreditados por el Organismo Nacional de Acreditación, ONAC.
- Promover la certificación del SENA como organismo de acreditación en el ámbito de sus competencias en materia de turismo (MinComercio Industria y Turismo, 2016)

El servicio que la empresa ofrece es estandarizado y tiene relativamente unos destinos y mercados definidos a los cuales quiere llegar.

### **IMPORTANCIA DEL PRODUCTO O SERVICIO PARA ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS CLIENTES:**

(Alvarez, 2005) sostiene que abordar la problemática de la calidad del turismo implica analizar no sólo la satisfacción de los turistas con los distintos servicios (calidad total), sino también la contribución del turismo al desarrollo sostenible e integral de las sociedades locales. Eso no es tarea fácil ya que integrar a la sociedad, la empresa, habitantes, gobernanzas y visitantes no asegura que todos los involucrados proporcionen la calidad total, lo cual sería una pérdida no solo para la organización sino para el destino

La importancia de la calidad en los servicios turísticos:

- Genera productos y servicios mejorados.
- Disminuyen los costes.

- Aumenta la rentabilidad del establecimiento.
- Motiva e integra a los trabajadores.
- Mejora la imagen de los productos y servicios prestados.
- Aumenta la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
- Mejora del servicio y de la competitividad. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo)

El servicio que ofrecen las agencias de viaje es bastante importante para las personas que desean vacacionar a nivel nacional e internacional, genera estatus y buena calidad de vida el estar viajando, esa es la percepción que se tiene a nivel social, en el entorno en el que nos encontramos, por ende, poseen poco poder de negociación sobre la empresa.

#### **FUERZA 4: AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Tarquino, 2017), a continuación, se relacionan los criterios por medio de los cuales fue analizado este sector:

##### **PRECIO / CALIDAD**

Para lograr la calidad es imprescindible orientar toda la empresa hacia la satisfacción del cliente. Quien, a fin de cuentas, es quien evalúa el servicio y decide si pagará por ello. Así, el concepto moderno de calidad se basa principalmente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (turisica, 2012)

De este concepto actual, en el Sector Turístico, se puede deducir:

- Los clientes son los que evalúan la relación satisfacción/precio.
- Los clientes basan su criterio en las expectativas en el servicio.
- El precio debe ajustarse al valor real que el servicio aporta al cliente.

La relación precio / calidad es determinante al momento del cliente adquirir un paquete vacacional, la empresa puede ofrecer y cumplir con todo lo que este intangible debe tener para llegar a la satisfacción total del cliente, como se ha mencionado anteriormente, la empresa tiene una estructura baja de costos y un musculo financiero que le permite realizar todo esto.

#### **PREFERENCIA DEL CLIENTE HACIA EL SUSTITUTO:**

En la actualidad todas las necesidades de información se canalizan a través de buscadores de web, que a su vez, dirigen al usuario a las distintas páginas webs de los ofertantes. Adicionalmente y específicamente para el servicio de renta de casa, esta se hace a través de agencias de bienes raíces, aun cuando no se cuenta con cifras exactas, se calcula que menos del 1% de los turistas lo hacen por este medio (Esparza & Gonzalez Guerrero, 2009)

#### **FUERZA 5: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos

productos. Cuanto menos competido sea un sector, normalmente será más rentable. A continuación, se analiza esta fuerza a través de los siguientes criterios:

### **CONCENTRACIÓN**

Los destinos consolidados Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Cali, Medellín, Barranquilla, Villa de Leyva, Armenia y San Andrés concentran el 30,44% del total de la oferta turística de prestadores a nivel nacional con 5.181 de un total de 17.018 a 2012. Los destinos con mayores prestadores de servicios son Bogotá, Cartagena, Medellín, Santa Marta, Cali y Villa de Leyva.

La composición de los operadores evidencia un enfoque hacia los servicios de acogida en los destinos, primordialmente alojamiento, guías, restaurantes y agencias de viajes operadoras (63% de los prestadores).

Las agencias de viajes y turismo tienen especial importancia (24%), pero en su gran mayoría atienden al mercado colombiano para turismo emisor. (MinComercio Industria y Turismo, s.f.)

El número de empresas que compiten en este sector turismo en la ciudad de Pereira son pocas, ya que, no hay muchas mayoristas de viajes en el sector turístico, generalmente son intermediadoras como agencias de viaje, que poseen una rentabilidad más baja e imposibilita que sean competitivos en precios porque deben dejarle un margen de ganancia a sus proveedoras de viajes.

### **DIVERSIDAD DE COMPETIDORES**

En el Registro Nacional de Turismo existen alrededor de 5.400 agencias de viajes inscritas lo que representa un alto nivel de competitividad en el sector (El Colombiano, 2015)

La estructura organizacional de la empresa con las otras mayoristas puede ser muy similar, sin embargo la empresa tiene un valor diferenciador que es la fuerza de ventas que maneja, ninguna empresa maneja esta fuerza de ventas porque la empresa tiene un contrato de corretaje que permite a los asesores ganar mayor dinero por cada paquete que vendan, esta es una ventaja pero a la vez, una debilidad, no todo asesor está preparado para asumir este reto y a esto se debe la alta rotación del personal de la empresa.

### **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO:**

el sector turístico se ha convertido en uno de los sectores más competitivos y las empresas turísticas necesitan diferenciarse de alguna manera del resto de sus competidores. Por ello, el uso de internet y las nuevas tecnologías es una de las claves “innovadoras” para conseguirlo a través del Marketing Web o del E-Marketing. (Gomez & Avalos, 2001)

En la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S, el producto es altamente diferenciado en el mercado, gracias a su permanencia en el mercado por más de 15 años, además de todo el trabajo de marketing que se ha implementado durante todos estos años, sobre todos los últimos dos que se ha hecho un trabajo sin igual en lo que a publicidad y trabajo de campo respecta.

## **TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR**

Según datos del Centro de Información Turística de Colombia, con base en el Dane, la cuenta de hoteles y restaurantes ha tenido un crecimiento de 24% en los últimos seis años, 6,9% por encima del promedio nacional, según los datos a cierre de 2017.

Sin embargo, el incremento en su participación no ha sido tan significativo, pues en 2012 fue de 2,75% y al cierre del año pasado el aporte fue de 2,91%. (Portafolio, 2018)

La firma de los acuerdos de paz marca una era para la industria de viajes en Colombia. Los nuevos destinos (ocultos por la violencia) están en el radar de viajeros colombianos y extranjeros, y las más recientes cifras dan muestra del crecimiento: entre enero y junio, el país recibió a 2'921.818 turistas, un incremento del 46,3 por ciento con respecto al mismo periodo del año anterior. (Noguera, 2017)

Aunque el sector del turismo se encuentra en auge, es difícil entrar a este sector sin poseer el musculo financiero y la infraestructura interna y externa para realizar una operación exitosa, sin embargo, se seguirán presentando competidores para la empresa, más que eso, muchos intermediadores.

Con todo el análisis anterior se puede concluir que la Fuerza No. 3 denominada “Poder de negociación con los compradores”, es tal vez la fuerza más representativa para el sector turismo, partiendo de que sin los clientes no se podría operar pues las agencias de viajes dependen totalmente del poder de negociación y la venta de los paquetes turísticos.

El poder de negociación con los compradores es donde se encuentra la clave para asegurar el crecimiento de una empresa en un sector determinado, a través del conocimiento transmitido al cliente mediante los distintos canales de información como las salas de ventas, ferias y publicidad donde se le da a conocer aquellas ventajas del producto ofrecido con respecto al de las demás empresas.

Así mismo el “Poder de negociación con los proveedores”, para este caso fuerza No. 2 es muy importante, ya que es a través de estos que se presta el servicio al cliente y puede generar que el turista quiera realizar una recompra con la agencia de viajes debido a su buena experiencia o por el contrario no vuelva a pensar en la agencia como una opción.

De otro lado, la fuerza No. 4 que hace referencia a los productos sustitutos, es la menos representativa para el sector turismo debido a que la agencia de viajes ofrece el servicio de que sea un asesor quien arme el paquete con todo incluido y se genere además la atención al cliente personalizada, entre tanto el “sustituto” se enfoca en que es el mismo consumidor quien a través de un buscador web selecciona la opción que más se acomoda a sus necesidades.





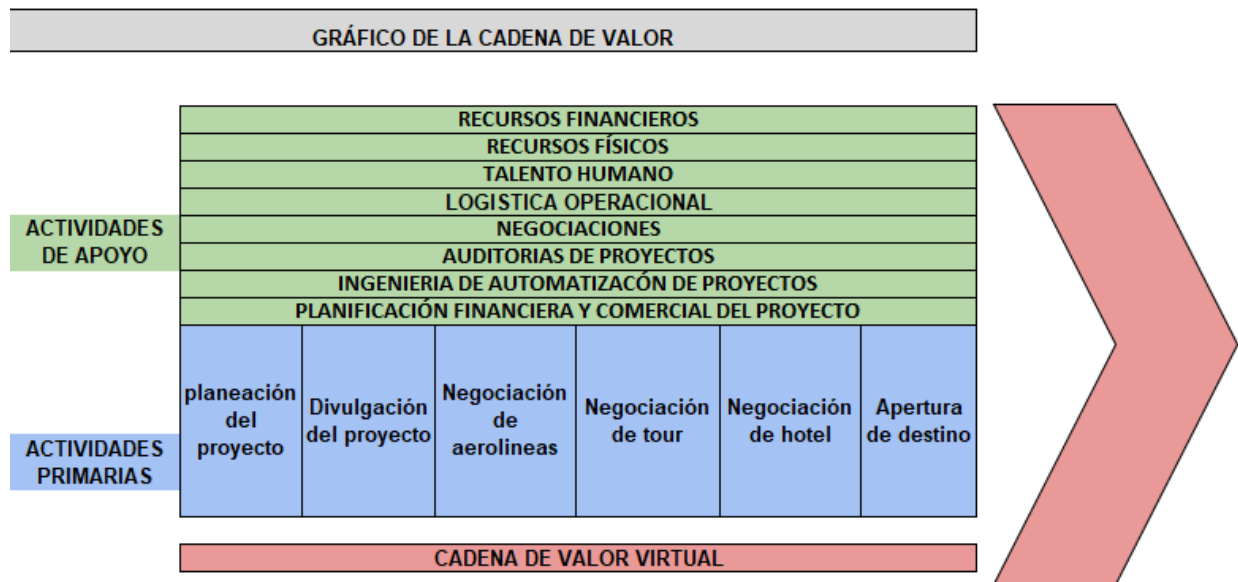
## **8. IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S**

TOUR VACATION HOTELES AZUL SAS es una empresa que busca dar soluciones a los colombianos prestando un servicio todo incluido en paquetes vacacionales, a un precio bajo y con la posibilidad de ir pagando a cuotas su viaje, para que las personas de los estratos bajos, medios y altos, todos tengan la facilidad de viajar con la compañía.

Durante este capítulo se realiza un análisis interno de la empresa a través del desglose de sus actividades primarias y secundarias, donde quedaran expuestas todas las fortalezas y debilidades de la empresa y al mismo tiempo sus ventajas competitivas o comparativas si llegase a tener.

La cadena de valor de Porter es un modelo técnico que gráfica y permite describir las actividades de una empresa para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

A continuación, se muestra el modelo de la cadena de valor de Michael Porter establecido para la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S:



**Gráfico 1. Cadena de valor de la empresa On Vacation**

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se relacionan y describen las actividades primarias y secundarias de la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL SAS.

### 8.1 Actividades primarias:

**Planeación del proyecto:** La planeación del proyecto hace parte de la gestión de estos, en el cual se trazan los objetivos y se determinan los recursos necesarios para la realización del proyecto, donde incurre también, la evaluación del mercado del destino que se encuentre en auge o sea muy potencial para posteriormente viajar al destino; ya en él, evaluar todos los pros y contra del mismo para ir a la siguiente actividad.

**Divulgación del proyecto:** La divulgación y/o comunicación de los proyectos se debe realizar en todos los niveles de la organización de una manera eficaz, con el fin de que la totalidad del personal conozca los nuevos proyectos que tiene la empresa y se direccionen los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Después de la visita al destino potencial para apertura y su respectivo estudio de mercado, la divulgación del proyecto es bastante importante para los gerentes de las áreas de la compañía, por lo cual se les debe informar de todos los pros y los contras encontrados en destino, evaluando el posible costo de la apertura y la posterior aceptación o negación para continuar con el proyecto por parte de las gerencias.

**Negociación con las aerolíneas:** La empresa participa constantemente en procesos de negociación con aerolíneas, en busca de minimizar costos, los cuales permiten que se extienda un valor agregado en el precio final que paga el cliente. La organización se reúne con las aerolíneas que tienen o podrían llegar a tener una ruta para el destino objeto de apertura, evalúan la propuesta para seleccionar la mejor opción, siendo cuidadosos con el tema de costos, rentabilidades, calidad y prestadores del servicio. Para tomar la decisión de la empresa a la cual se le comprará el vuelo chárter o comercial.

**Negociación con el hotel:** En esta actividad se busca contemplar dos posibilidades, la primera es buscar un hotel para comprar y volverlo un hotel propio On Vacation, y la segunda, hacer la negociación con un hotel Partner que ya tenga toda la operación montada para prestar un servicio casi de manera inmediata.

**Negociación tour:** Para esta actividad se hacen estudios de cuáles son los principales paseos adicionales que se realizan en destino, y posteriormente se finaliza la negociación con las promotoras de estos tours en destino, teniendo en cuenta, cuál es la mejor opción respecto a costo-beneficio tanto para el cliente final como para la empresa.

**Apertura de destino:** Después de realizar las anteriores actividades para aperturar un nuevo destino, lo que se debe hacer es implementar el destino en el sistema de información que maneja la empresa que es Osiris, posteriormente se capacita fuerza de ventas a nivel país, se lanza el destino y se empieza a vender al público.

Estas son las actividades de la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL SAS para la apertura de un nuevo destino, a continuación, se presentan las actividades definidas como secundarias de la compañía.

## **8.2 Actividades secundarias:**

**Recursos financieros:** Se destaca por realizar una gestión financiera y comercial para atraer clientes potenciales, conservar clientes actuales y optimizar los recursos, donde se hace necesario contar con un software adecuado para que el proceso contable sea más ágil y confiable, pues la empresa tiene aproximadamente 5000 empleados directos e indirectos y dispone de un software llamado ZEUS, sin embargo se deben hacer mejoras en el mismo para realizar una correcta ejecución de las actividades.

**Recursos físicos:** Actividad donde se deben disponer de todos los recursos físicos de manera eficiente y eficaz, con los que cuenta la empresa, tales como, infraestructura, materiales de construcción, materiales de aseo, inmuebles, inventario de alimentos, y número de habitaciones vendidas y por vender. Para algunas de las actividades anteriormente mencionadas, ya existe software de ayuda, sin embargo, se debe implementar en todos los casos para una correcta ejecución de la actividad.

**Talento humano:** Comprende aspectos relacionados con el personal del negocio como selección del personal, desarrollo de actividades, políticas salariales de las áreas, también laborales, retención de funcionarios de la empresa a través de programas de bienestar laboral.

En relación con la empresa tiene como fin establecer una mejor comunicación entre el jefe de talento humano con todas las áreas que componen la empresa, que la información llegue de manera rápida y oportuna, que los colaboradores y empleados se sientan escuchados y valorados, para eso se debe tener en cuenta un programa de bienestar laboral activo, que este ejecutado por el departamento de talento humano.

**Logística operacional:** Es una de las herramientas más importantes en la elaboración de mejoras competitivas y sostenibles fundamentadas en la construcción de valor agregado para el cliente.

La logística operacional influye en varias partes del servicio:

Primero cuando una vez un huésped que se va haya dejado la habitación, se deben tener listas las habitaciones para cuando los nuevos huéspedes lleguen al destino, que se haga la limpieza

completa de la habitación, esta es una transición entre 3 pm de ese día (hora que el pasajero debe hacer check out) y 2 am del siguiente día, todo debe estar en su respectivo sitio, los jabones, shampoo, camas tendidas, toallas en el baño y una por cada pasajero y cobijas en los armarios.

Segundo cuando llegan los alimentos a la isla de San Andrés que son enviados desde Colombia en los chárter que la empresa negocia con la aerolínea, el transporte de aeropuerto – hotel, y el respectivo almacenamiento en los hoteles para tener alimentos frescos para el buffet.

Tercero la parte interna donde con ayuda de un software (OSIRIS) saben qué día y cuántas personas llegan, a qué hotel.

**Negociaciones:** Realizar el seguimiento y reevaluación de las negociaciones tanto de aerolínea como de hotel y operadores turísticos en destino; en esta actividad el área encargada de negociaciones de la compañía busca llegar al costo mínimo posible de compra, sin afectar el nivel de calidad de los paquetes vacacionales, obtener el máximo costo beneficio para el cliente y la compañía.

**Auditorias de proyectos:** Actividad donde se verifican que los proyectos se realicen bajo las condiciones óptimas, utilizando los equipos y herramientas necesarias, y el área física requerida y/o adecuada para la negociación y apertura de un nuevo destino, evalúa toda la parte financiera, comercial, gerencial y operacional de la compañía.

**Ingeniería de automatización de proyectos:** Actividad que delega a los ingenieros de soporte responsabilidades sobre los proyectos a realizar, tanto en la planeación como en la ejecución de este.

**Planificación financiera y comercial del proyecto:** Actividad encargada de realizar una gestión financiera y comercial para atraer clientes potenciales, conservar clientes actuales y optimizar los recursos de la compañía.

A continuación, se presentan los indicadores de medición que se han establecido para la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL SAS:

### 8.3 Elementos que generan valor y reducen costos (fuentes de diferenciación).

ACTIVIDAD	ELEMENTO GENERADOR DE VALOR O REDUCTOR DE COSTOS
Planeación del proyecto	Desarrollar la planeación de un proyecto que tenga como fin la ampliación del portafolio de servicios turísticos de la empresa On Vacation, nuevo destino: Santa Marta
Presentación del proyecto	Presentar la propuesta de proyecto a las directivas de la empresa On Vacation con el fin de aprobar la propuesta para la nueva apertura del proyecto.
Negociación de aerolíneas	Realizar una negociación con las aerolíneas nacionales e internacionales buscando el precio más favorable del mercado, y disponibilidad más amplia de vuelos e itinerarios para realizar compra de pasajes.
Negociación hotel	Ir al destino que se desea aperturar para identificar que hoteles se acomodan más a las necesidades de la empresa y de los clientes potenciales del destino, además de la alimentación, las bebidas y licores en destino.
Negociación tour	En destino escoger los tour que va a incluir los paquetes vacacionales del destino, que sea atractivo para los clientes potenciales y para la empresa en cuestión de costos
Apertura del destino	Realizar la apertura del nuevo destino turístico de On Vacation, capacitando asesores, implementando destino en sistema OSIRIS y realizando mezcla promocional

***Plantilla No 1. Indicadores***

*Fuente: Elaboración Propia*




**Continuación elementos que generan valor y reducen costos (fuentes de diferenciación).**

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR (FÓRMULA A UTILIZAR)	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Tiempo de Desarrollo de planeación del proyecto	(Tiempo de ejecución del proyecto/ Tiempo estimado de planeación)*100	Que el resultado sea $< 0 = a 80\%$	Mensual	Gerente de proyectos	Estudio de mercado
Tiempo de presentación del proyecto	(Tiempo estimado de ejecución/Tiempo estimado de presentación del proyecto)*100	Que el resultado sea $< 0 = a 80\%$	Quincenal	Gerente de proyectos	Resultado de la propuesta del proyecto
Disponibilidad de sillas aéreas	(Número de sillas vendidas/número de sillas ofertadas)*100	Que estén disponibles al menos el 70% de sillas en cada ciclo aéreo a destino	Semanal	Gerente de Counter	Sistema de información Osiris
Precio ofertado por aerolíneas	(Precio ofertado/ Precio del mercado) *100	Que el resultado sea $< 0 =$ al 75% del valor del mercado	Semanal	Gerente de rentabilidad	Listas de precios de aerolíneas
Hoteles identificados	(número de habitaciones vendidas/ número de habitaciones disponibles) *100	Que el resultado sea $> 0 =$ al 50% de la capacidad hotelera	Semanal	Counter	Sistema de información Osiris
Tours identificados	(número de tours incluidos en el paquete/ número de tours ofrecidos) *100	Que más del 80% de los tours ofrecidos se vendan con el paquete	Quincenal	Counter	Sistema de información Osiris
Actividades que desarrollar	(Actividades desarrolladas/ actividades planeadas) *100	Que más del 90% de las actividades sean realizadas con éxito	Mensual	Gerente comercial	Plan estratégico

***Plantilla No 2. Medición de Indicadores***

*Fuente. Elaboración propia*

### 8.4 Matriz DOFA aplicada a la empresa TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p><b>F1.</b> Atractivos naturales.  <b>F2.</b> Recurso humano profesional e idóneo.  <b>F3.</b> Orientación y atención al cliente.  <b>F4.</b> Políticas de ahorro programado.  <b>F5.</b> Precios bajos y asequibles.  <b>F6.</b> Alto Musculo financiero.  <b>F7.</b> La empresa ofrece nuevos destinos, los cuales no son ofertados por los competidores.</p>	<p><b>D1.</b> Alta rotación de personal.  <b>D2.</b> Contratos de corretaje para los asesores.  <b>D3.</b> Poco apoyo económico por parte de los directivos para la ejecución de estrategias de marketing.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><b>O1.</b> Creciente desarrollo del sector turismo a nivel nacional y mundial.  <b>O2.</b> Aumento de flujos turísticos nuevos.  <b>O3.</b> Percepción de los destinos.  <b>O4.</b> Posibilidades de asociar la imagen turística a valores como cultura.  <b>O5.</b> Cultura de viaje se vuelve más frecuente entre las personas.  <b>O6.</b> Implementación de sistemas de calidad.</p>	<p>1. (F5, O1-5) Diseñar un plan de promoción destinado a los turistas nacionales e internacionales proyectando la imagen de los destinos manejados por la empresa.  2. (F2, O2-4) Fomentar a nivel mundial los atractivos turísticos naturales de los destinos de On Vacation, por medio de publicidad, especialmente digital.</p>	<p>1. (D1 – D2, O1) Mejorar las condiciones laborales de los empleados, estableciendo sueldos básicos + comisiones por ventas.  2. (D3, O6) Establecer un presupuesto anual para la ejecución de las estrategias de marketing, que sea aprobado por la parte directivo.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1.</b> Remates esporádicos de la competencia.  <b>A2.</b> Los impuestos gubernamentales.  <b>A3.</b> Contaminación del medio ambiente (sonoro, basuras sólidas y líquidas).  <b>A4.</b> Producto internacional afecta al turismo local.  <b>A5.</b> Clima.  <b>A6.</b> Sobreocupación en los destinos.  <b>A7.</b> Baja credibilidad de los</p>	<p>1. (F4, A5) Asesorar a los clientes sobre cómo programarse para viajar, mediante planes de ahorro o cuotas mensuales mostrando que es fácil viajar con la empresa.  2. (F6, A2) Destinar recursos a la inversión en programas de educación ambiental y mitigación del impacto que tiene la actividad del turismo sobre los ecosistemas, como parte de la responsabilidad social empresarial que tiene la empresa con el entorno y sus stakeholders.</p>	<p>1. (D1 A1) Realizar campañas de concientización a los asesores comerciales de que la empresa es la mejor en el mercado con respecto a precio, lo que brinda mayores oportunidades de vender y generar buenos ingresos en la compañía y de esa manera, retenerlos y disminuir la rotación.  2. (A7, D1-2) Mejorar las condiciones laborales de los asesores comerciales freelance evitando la alta rotación de personal</p>

clientes con respecto a la oferta de On Vacation. <b>A8.</b> Alta ocupación en destinos como San Andrés.	3. <b>(F2, A7)</b> Capacitar el personal de servicio al cliente para que ofrezca información verídica que mejore la credibilidad del cliente.	y mantenerlos capacitados con el fin de volver mejor la imagen de la empresa en el mercado.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

***Gráfico 2 Matriz Dofo***

*Fuente. Elaboración propia*

Actualmente TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S se encuentra en constante búsqueda de agregar valor a la oferta turística, invirtiendo recursos en investigación, teniendo como objetivo final la ampliación de su portafolio de productos, lanzando o dando apertura a nuevos destinos turísticos, además esto sirve como herramienta para reducir una problemática que se está presentando actualmente, como lo son la sobreocupación en algunos destinos y hoteles, debido al aumento en la demanda y alto flujo de turistas internacionales; con la ampliación del portafolio se tienen más opciones para brindarle a los clientes y que estos perciban un mayor valor con respecto a la competencia. La cadena de valor permite identificar puntos críticos en los procesos operativos de la organización, los cuales son susceptibles de implementar procesos de mejora, que aumente la competitividad de la empresa como consecuencia de tener procesos de calidad que finalmente percibe el consumidor.

## **9. MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL MANUEL HUMBERTO**

### **JIMÉNEZ**

En este capítulo se aplica el Modelo de Competitividad Empresarial a las 3 empresas del sector turismo seleccionadas, específicamente **Tour Vacation Hoteles Azul S.A.S, Decameron Hoteles & Resorts y Grupo Aviatur**. por tal fin se elaboró una encuesta conformada por 20 preguntas, donde se buscó recopilar la información sobre la Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de Producción, Ciencia y Tecnología, Internacionalización y Gestión Gerencial de cada una de estas empresas

Los grandes resultados que diferencian a una empresa de éxito de las otras dependen de la Gestión del Gerente, de su visión y de su capacidad de tomar decisiones acertadas, decisiones que normalmente implican riesgo, pero que logran posicionar a una empresa en otro nivel

#### **9.1 Criterios de calificación**

A continuación, se definen los criterios para calificar los diferentes factores de gestión planteados en el modelo, los cuales tienen como objetivo evaluar la competitividad de tres empresas del sector turismo.

ITEM	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
<b>FACTOR GESTIÓN COMERCIAL</b>		
1. Mercado en el que opera	1. Si opera solo en mercado nacional.	0,9
	2. Si opera en mercado internacional	1,8
	3. Si opera en mercado nacional e internacional	2,7
2. Experiencia en el mercado	1. Si opera en el mercado hace menos de 10 años	0,9
	2. Si opera en el mercado entre 10 y 15 años	1,8
	3. Si opera en el mercado hace más de 15 años	2,7
3. Mercado objetivo	1. Si tiene como mercado objetivo estratos socioeconómicos 1,2,3	0,9
	2. Si tiene como mercado objetivo estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6.	1,8
	3. Si tiene como mercado objetivo todos los estratos socioeconómicos	2,7
4. Tipo de cliente	1. Si tiene clientes que compran 1 vez en el año	0,9
	2. Si tiene clientes que compran de 2 a 3 veces en el año	1,8
	3. Si tiene clientes que compran 3 o más veces en el año	2,7
5. Tipo de producto	1. Si tiene entre 5 y 9 destinos para comercializar	0,9
	2. Si tiene entre 10 y 14 destinos para comercializar	1,8
	3. Si tiene más de 15 destinos para comercializar	2,7

6. Demanda	1. Si ocupa entre el 10% y 15% del mercado	0,9
	2. Si ocupa entre el 16% y el 20% del mercado	1,8
	3. Si ocupa más del 21% del mercado	2,7
7. Política de precios	1. Si posee una única forma de pago	0,9
	2. Si posee entre 2 y 3 formas de pago	1,8
	3. Si posee más de 3 formas de pago	2,7
8. Canales de comercialización	1. Si tiene solo un canal de comercialización	0,9
	2. Si tiene entre 2 y 3 canales de comercialización	1,8
	3. Si tiene más de 3 canales de comercialización (omnicanal)	2,7
9. Competencia	1. Si analiza a la competencia semestralmente	0,9
	2. Si analiza a la competencia trimestralmente	1,8
	3. Si analiza a la competencia mensualmente	2,7
10. Publicidad	1. Entre 1 y 2 canales para realizar publicidad	0,9
	2. Entre 3 y 4 canales de publicidad	1,8
	3. Más de 5 canales (omnicanal)	2,7

11. E-commerce	1. No cuenta con página web optimizada para e-commerce y pasarela de pagos	0,9
	2. Cuenta con página web optimizada para e-commerce y pasarela de pagos	2,7

**Tabla 1. Criterios gestión comercial**

*Fuente. Elaboración propia*

ITEM	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>FACTOR GESTIÓN FINANCIERA</b>		
1. Rentabilidad	1. Si la rentabilidad por paquete vacacional es del 10%	0,9
	2. Si la rentabilidad por paquete vacacional vendido es mayor al 20%	2.9
	3. Si la rentabilidad por paquete vacacional es entre el 11% y el 20%	1.9
2. Valor patrimonial	1. Comparación de valor patrimonial de las 3 empresas	2,9
3. Endeudamiento	1. Mayor al 100% de endeudamiento	0,9
	2. Si el endeudamiento es mayor al 60 y menor o igual al 100%	1.9
	3. Si el endeudamiento es menor o igual al 60%	2,9
4. Liquidez	1. Capacidad de la empresa de generar efectivo y responder con sus obligaciones a corto plazo en 3 meses	0,9
	2. Capacidad de la empresa de generar efectivo y responder con sus obligaciones a corto plazo en 2 meses	1.9
	3. Capacidad de la empresa de generar efectivo y responder con sus obligaciones a corto plazo en 1 mese	2.9
5. Fuentes de financiación	1. Si recurre a fuentes de financiación bancarias.	0,9
	2. Si recurre a recursos propios y financiación de entidades bancarias	1.9
	3. Si se recurre a recursos propios	2.9

6. Prueba ácida	1. Capacidad para responder por su nivel de endeudamiento > 2	2.9
	2. Capacidad para responder por su nivel de endeudamiento < 1	0.9
7. Sector económico	1. Si se encuentra en un sector en el que esté en crecimiento.	1,9
	2. Si el sector cuenta con inversores potenciales	2.9

**Tabla 2 Criterios gestión financiera**

*Fuente. Elaboración propia*

ITEM	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>FACTOR GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>		
1. Capacidad instalada	1. Infraestructura suficiente para satisfacer la demanda en un 50%	1,6
	2. Infraestructura suficiente para satisfacer la demanda entre un 51% y un 80%	3,3
	3. Infraestructura suficiente para satisfacer la demanda en más de un 81%	5
2. Antigüedad de los equipos	1. Si la antigüedad de los equipos de cómputo utilizados en las oficinas es mayor a 3 años	1.6
	2. Si la antigüedad de los equipos de cómputo utilizados en las oficinas es menor a 3 años	5
2. Nivel educativo del personal	1. Educación bachiller	1,6
	2. Educación técnica	3.3
	3. Educación profesional	5
3. Proveedores (vuelos, hotel, tours)	1. Si tiene entre 2 y 3 proveedores	1,6
	2. Si tienen entre 4 y 5 proveedores	3.3
	3. Si tienen más de 5 proveedores	5

**Tabla 3. Criterios gestión de producción**

*Fuente: Elaboración propia*



ITEM	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>FACTOR CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
1. Servicio de internet	1. No cuenta con una estrategia de marketing digital	0.8
	2. Cuenta con una estrategia de marketing digital	2.5
2. Inversión de investigación y desarrollo	1. Investigación de apertura de 1 nuevo destino	0,8
	2. Investigación de apertura de 2 a 3 nuevos destinos	1.7
	2. Investigación de apertura de 4 nuevos destinos	2,5
3. Intervención en el mercado Europeo	1. Concentración en mercados internacionales, Si la empresa no apertura destinos en Europa	0.8
	2. Si la empresa apertura un destino en Europa	1.7
	3. Si la empresa apertura entre dos o más destinos en Europa	2.5
4. Inversión en la conservación de medio ambiente	1. Realiza actividades de mitigación del impacto ambiental	2.5
	2. No realiza actividades de mitigación del impacto ambiental	0.8

**Tabla 4. Criterios gestión ciencia y tecnología**

*Fuente. Elaboración propia*

ITEM	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>FACTOR INTERNACIONALIZACIÓN</b>		
1. Ampliación de destinos internacionales	1. Número de destinos internacionales Ofrece 1 destino internacional en su portafolio	1,3
	2. Ofrece entre 2 y 4 destinos internacionales	2.7
	3. Ofrece más de 4 destinos internacionales	4
2. Mercados potenciales	1. Apertura de un destino internacional por trimestre	4
	2. Apertura de un destino internacional por semestre	2.7
	3. Apertura de un destino internacional al año	1.3
3. Adquisición de infraestructura	1. Si la empresa construye o compra al menos 1 hotel cada 5 años	1,3
	2. Si la empresa construye o compra 2 hoteles en 3 años	2.7
	3. Si la empresa construye o compra 3 o más hoteles en un año	4
4. Búsqueda de nuevos proveedores a nivel internacional	1. Si la empresa realiza un acuerdo con 1 nuevo proveedor internacional	1,3
	2. Si la empresa realiza un acuerdo con 2 nuevos proveedores internacionales	2.7
	3. Si la empresa realiza un acuerdo con 3 o más nuevos proveedores internacionales	4
5. Ampliación de los servicios ofrecidos, Paquetes todo incluido + servicios adicionales	1. Si la empresa no agrega ningún servicio adicional a los paquetes	1,3
	2. Si la empresa agrega 1 servicio adicional a sus paquetes	2.7
	3. Si la empresa agrega 2 o más servicios adicionales a sus paquetes	4

**Tabla 5. Criterios gestión internacionalización**

*Fuente. Elaboración propia*

ITEM	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>FACTOR GESTIÓN GERENCIAL</b>		
1. Escolaridad del empresario, Experiencia y conocimiento del sector.	1. Si tiene una carrera de pregrado afín con su empresa	0,07
	2. Si tiene un pregrado y postgrado afín con su empresa	0.14
	3. Si tiene un magister o doctorado afín con su empresa	0.2
2. Experiencias	1. Si el empresario ha dirigido al menos una empresa	0,07
	2. Si el empresario ha dirigido 2 empresas	0.14
	3. Si el empresario ha dirigido 3 o más empresas	0.2
3. Conocimiento del negocio	1. Experiencia laboral de 1 a 3 años	0,07
	2. Experiencia laboral de 4 a 7 años	0.14
	3. Experiencia laboral de 8 o más años	0.2
4. Manejo de otros idiomas	1. Si el empresario maneja 1 idioma	0,07
	2. Si el empresario maneja 2 idiomas	0.14
	3. Si el empresario maneja 3 o más idiomas	0.2
5. Tipo de decisor	Decisor 1: es una persona conservadora en sus decisiones	0,07
	Decisor 2: una persona ni conservadora ni arriesgada en sus decisiones	0,14
	Decisor 3: es una persona arriesgada en sus decisiones	0,2

**Tabla 6. Criterios gestión gerencial**

*Fuente. Elaboración propia*

A continuación, se presenta la encuesta utilizada para la recolección de información:

## 9.2 Cuestionario de encuesta



Razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

NIT: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué mercado opera su empresa?

- a) Mercado Nacional
- b) Mercado Nacional e Internacional

2. ¿Cuántos años lleva la empresa operando en el mercado?

- a) 5
- b) 10
- c) 15
- d) 20
- e) Más, Cuantos \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el estrato socioeconómico de su mercado objetivo?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5
- f) 6
- g) Todas las anteriores

4. Por favor califique de 1 a 3, siendo 3 la mayor calificación y 1 la menor

- Frecuencia de compra de los clientes      1. \_\_\_\_    2. \_\_\_\_    3. \_\_\_\_

5. ¿Cuántos destinos turísticos ofrece su empresa en el portafolio de productos?
- a) Entre 5 y 9 años
  - b) Entre 10 y 14 años
  - c) Más de 15 años
6. Aproximadamente ¿cuál es el porcentaje de participación de su empresa en el mercado?
- \_\_\_\_\_%
7. ¿Cuántas formas o facilidades de pago ofrece su empresa?
- a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) Más de 3
8. ¿Cuántos canales de comercialización maneja la empresa?
- a) 1 canal
  - b) Entre 2 y 4
  - c) más de 4
9. ¿Cada cuánto realiza un análisis de la competencia?
- a) Diariamente
  - b) Mensualmente
  - c) Trimestralmente
  - d) Semestral
  - e) Anual
  - f) otra, Cual? \_\_\_\_\_
10. ¿Cuántos canales de publicidad maneja su empresa?
- a) Entre 1 y 3
  - b) Entre 4 y 6
  - c) Más de 6
11. ¿Cuenta con página web optimizada para e-commerce y pasarela de pagos?

- a) Si
- b) No

12. ¿Actualmente la empresa cuenta con infraestructura suficiente para satisfacer la demanda?

- a) En un 50%
- b) Entre un 50% y un 80%
- c) Mas del 81%

13. ¿Cuál es el nivel educativo promedio del personal de su empresa?

- a) Bachiller
- b) Técnico
- c) Profesional
- d) Especialistas
- e) Magister

14. Aproximadamente ¿cuántos proveedores tiene su empresa?

- a) Entre 1 y 3
- b) Entre 4 y 5
- c) Más de 5

15. ¿Su empresa implementa una estrategia de marketing digital?

- a) Si
- b) No

16. Dentro de su plan estratégico, tienen planeado dar apertura a:

- a) 1 nuevo destino al año
- b) 2 ó 3 destinos en el año
- c) 4 o más destinos en el año

17. ¿Realiza actividades de mitigación del impacto ambiental, en los destinos turísticos donde opera?

- a) Si
- b) No

18. Si usted es el gerente de la empresa, por favor conteste las siguientes preguntas: ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- a) Estudios de pregrado
- b) Estudios de pregrado
- c) Magister o doctorado

19. ¿Cuántos años tiene de experiencia en la dirección de empresas?

\_\_\_\_\_

20. Se considera un gerente

- a) Conservador en sus decisiones
- b) Arriesgado en sus decisiones
- c) Ni conservador, ni arriesgado en sus decisiones

### **9.3 Factores, criterios y puntajes**

A continuación, se realiza la calificación de cada uno de los criterios para la aplicación del modelo a las empresas:

- **TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S**
- **DECAMERON HOTELES RESORTS**
- **GRUPO AVIATUR**

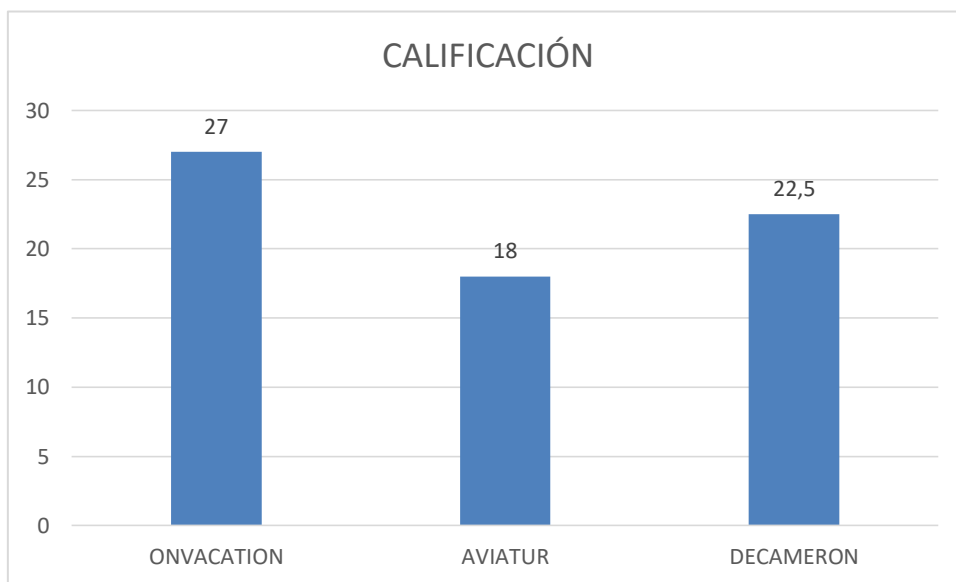
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>				<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA POR LAS EMPRESAS</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>ONVACATION</b>	<b>AVIATUR</b>	<b>DECAMERON</b>	
1. Mercado en el que opera	2,7	2,7	2,7	2,7
2. Experiencia en el mercado	2,7	1,8	2,7	2,7
3. Mercado objetivo	2,7	1,8	1,8	2,7
4. Tipo de cliente	1,8	1,8	2,7	2,7
5. Tipo de producto	1,8	2,7	1,8	2,7
6. Demanda	2,7	0,9	1,8	2,7
7. Política de precios	2,7	1,8	0,9	2,7
8. Canales de comercialización	2,7	1,8	1,8	2,7
9. Competencia	1,8	0,9	1,8	2,7
10. Publicidad	2,7	0,9	1,8	2,7
11. E-commerce	2,7	0,9	2,7	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>22,5</b>	<b>30</b>

**Tabla 7. Calificación gestión comercial**

*Fuente. Elaboración propia*



## ANÁLISIS DEL FACTOR GESTIÓN COMERCIAL



**Gráfico 3. Gestión Comercial**

*Fuente: Elaboración propia*

En el gráfico N° 3, se puede observar la puntuación de la gestión comercial evaluada para las 3 empresas. La empresa que obtuvo mayor puntuación fue On Vacation con 27 puntos, seguido de Decamerón con 22.5 y por último Aviatur con 18 puntos, siendo 30 la calificación máxima, esto indica que la empresa que se encuentra en mayor desventaja es Aviatur quien debe mejorar en aspectos como implementar estrategias para aumentar su demanda, aumentar sus canales para realizar publicidad y darse más a conocer en el mercado, implementar una página web ya que en la actualidad no cuenta con esta, lo cual es preocupante en la actual era digital. No obstante, la

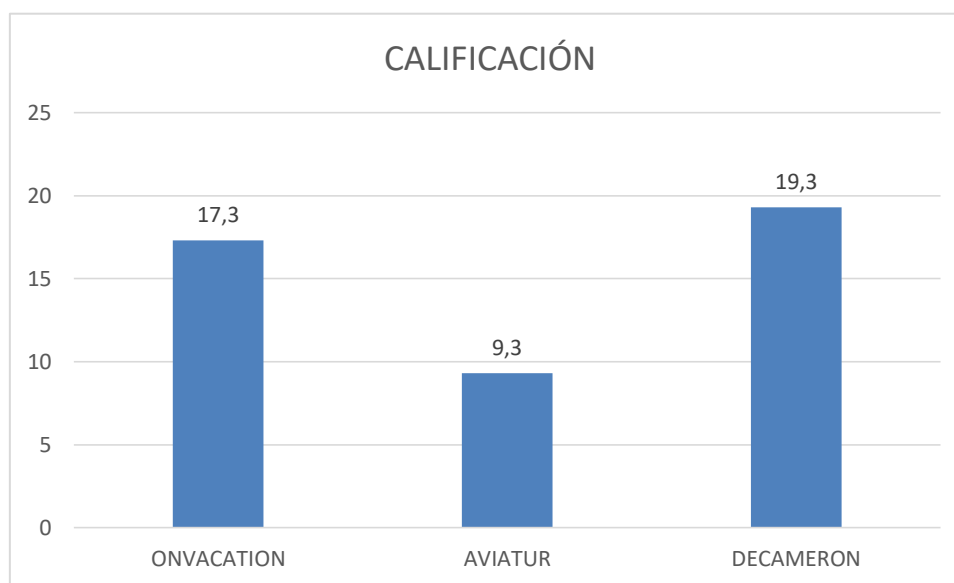
empresa Decameron debe mejorar sus políticas de recaudo para con los clientes, ofreciendo varias formas de pago y aumentar los canales por medio de los cuales realiza publicidad con el fin de generar mayor reconocimiento en el mercado. Finalmente, la empresa On Vacation es la que en la actualidad tuvo mayor desarrollo en la gestión comercial, sin embargo, es importante que continúe trabajando en la implementación de nuevos destinos y que analice periódicamente la competencia.

<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>				<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA POR LA EMPRESA</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>ONVACATION</b>	<b>AVIATUR</b>	<b>DECAMERON</b>	
1. Rentabilidad	1,9	0,9	2,9	2,9
2. Valor patrimonial	2,9	0,9	2,9	2,9
3. Endeudamiento	1,9	2,9	1,9	2,9
4. Liquidez	1,9	0,9	2,9	2,9
5. Fuentes de financiación	2,9	0,9	2,9	2,9
6. Prueba ácida	2,9	0,9	2,9	2,9
7. Sector económico	2,9	1,9	2,9	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>17,3</b>	<b>9,3</b>	<b>19,3</b>	<b>20</b>

**Tabla 8. Calificación gestión financiera**

*Fuente. Elaboración propia*

## ANÁLISIS DEL FACTOR GESTIÓN FINANCIERO



**Gráfico 4. Gestión Financiera**

*Fuente: Elaboración propia*

Esta gráfica permite analizar los resultados para la gestión financiera y donde se logró identificar que la empresa con la puntuación más alta es Decameron con 19,3 puntos de 20 posibles, lo cual es producto de manejar unos buenos indicadores de liquidez, fuentes de financiación y capacidad de endeudamiento. Por otro lado la empresa On Vacation tuvo una calificación de 17,3 lo que demuestra que aunque tiene un buen músculo financiero, patrimonio, utiliza adecuadamente las fuentes de financiación, presenta un adecuado indicador de prueba ácida y se encuentra en un sector de permanente crecimiento, es importante que mejore sus indicadores de rentabilidad, endeudamiento y liquidez, con el fin de continuar soportando de

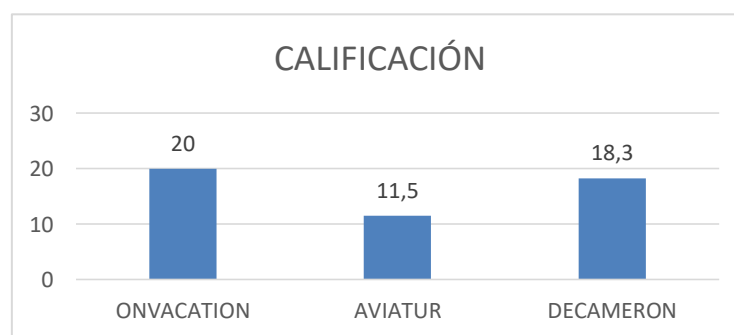
manera apropiada la operación de la empresa y que se generen los beneficios esperados. No obstante empresa Aviatur obtuvo una puntuación de 9,3 siendo la menos representativa entre las 3 analizadas, lo que indica que debe mejorar en criterios como rentabilidad y liquidez, ya que son los factores que presentan la puntuación más baja.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN				CALIFICACIÓN MÁXIMA
CALIFICACIÓN OBTENIDA POR LA EMPRESA				
CRITERIOS	ONVACATION	AVIATUR	DECAMERON	
1. Capacidad instalada	5	1,6	5	5
2. Antigüedad de los equipos de computo	5	1,6	5	5
3. Nivel educativo del personal	5	3,3	5	5
4. Proveedores (vuelos, hotel, tours)	5	5	3,3	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>11,5</b>	<b>18,3</b>	<b>20</b>

*Tabla 9 Calificación gestión de producción*

*Fuente. Elaboración propia*

## ANÁLISIS DEL FACTOR GESTIÓN DE PRODUCCIÓN



*Gráfico 5. Gestión de producción*

*Fuente: Elaboración propia*

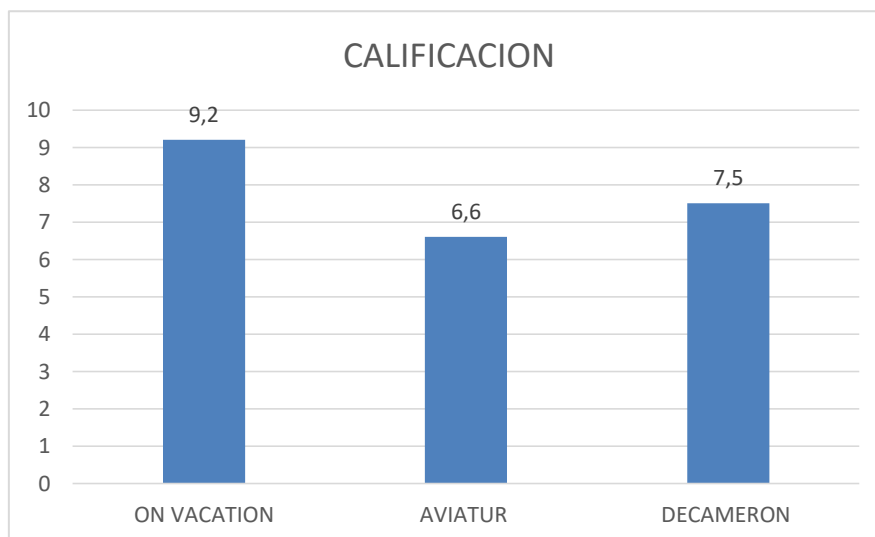
En el gráfico N° 5 se analizó la gestión de producción y se identificó que la empresa que se destaca entre las 3 analizadas es On Vacation, obteniendo 20 puntos y liderando en criterios como capacidad instalada, nivel educativo del personal y proveedores, en tanto que la empresa Decameron obtuvo una calificación de 18.3 puesto que aunque aspectos como la capacidad instalada, antigüedad de los equipos de cómputo y el nivel educativo del personal son buenos, es importante que trabaje en ampliar la base de datos de sus proveedores. De otro lado Aviatur obtuvo la calificación más baja con 11,5 debiendo mejorar la capacidad instalada con el fin de tener mayor disponibilidad de hoteles, vuelos disponibles y destinos para ofrecer a los clientes, lo que los conllevaría a aumentar su mercado, de otro lado la antigüedad de los equipos de cómputo es necesario mejorarla ya que estos superan los tres años de uso y es importante trabajar en el nivel educativo del personal con el fin de que pueda lograr a ser más competitiva en la gestión de producción.

<b>GESTIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>				<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA POR LA EMPRESA</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>ONVACATION</b>	<b>AVIATUR</b>	<b>DECAMERON</b>	
1. Servicio de internet	2,5	0,8	2,5	2,5
2. Inversión de investigación y desarrollo	2,5	2,5	0,8	2,5
3. Intervención en el mercado Europeo	1,7	2,5	1,7	2,5
4. Inversión en la conservación de medio ambiente	2,5	0,8	2,5	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>9,2</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>	<b>10</b>

**Tabla 10. Calificación ciencia y tecnología**

*Fuente; Elaboración propia*

## ANÁLISIS DEL FACTOR GESTIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



**Gráfico 6. Gestión de ciencia y tecnología**

*Fuente: Elaboración propia*

En el gráfico anterior se evalúa el área de Ciencia y tecnología y se identifican las puntuaciones obtenidas por las 3 empresas, evidenciando que la calificación máxima le corresponde a la empresa On Vacation con un puntaje de 9,2 liderando en aspectos como servicio de internet, Inversión en investigación y desarrollo e Inversión en la conservación de medio ambiente, sin embargo debe mejorar su intervención en el mercado europeo y ofrecer dentro de sus paquetes vacacionales este tipo de destinos; por otro lado la empresa Decameron obtuvo una calificación de 7.5, resaltando su labor en factores como estrategias de marketing digital e Inversión en la conservación de medio ambiente, no obstante es necesario mejorar en factores como investigación y desarrollo que se realiza por medio de la apertura de

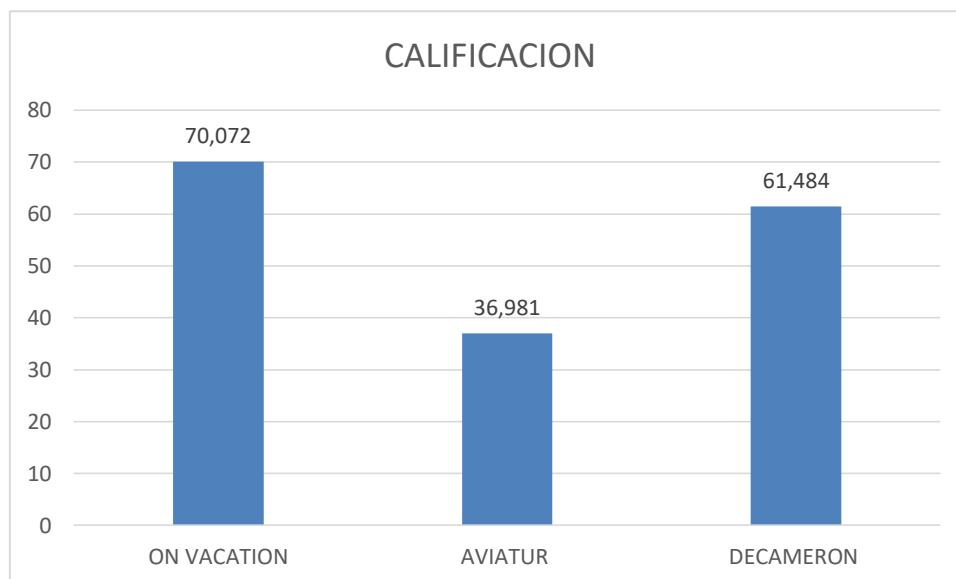
nuevos destinos. Finalmente, la empresa Aviatur obtuvo la calificación más baja con 6.6 y debe reforzar su gestión en la implantación de un servicio de internet e invertir en la mitigación sobre el impacto ambiental.

<b>GESTIÓN INTERNACIONALIZACIÓN</b>				<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA POR LA EMPRESA</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>ONVACATION</b>	<b>AVIATUR</b>	<b>DECAMERON</b>	
1. Ampliación de destinos internacionales	4	4	4	4
2. Mercados potenciales	4	4	1,3	4
3. Adquisición de infraestructura	4	1,3	2,7	4
4. Búsqueda de nuevos proveedores a nivel internacional	2,7	1,3	1,3	4
5. Ampliación de los servicios ofrecidos	4	2,7	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>18,7</b>	<b>13,3</b>	<b>13,3</b>	<b>20</b>

*Tabla 11. Calificación internacionalización*

*Fuente. Elaboración propia*

## ANÁLISIS DEL FACTOR GESTIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN



**Gráfico 7. Gestión de Internacionalización**

*Fuente: Elaboración propia*

En el gráfico N° 7 se mide la gestión de internacionalización y se evidencia el nivel de calificación superior que la empresa On Vacation tiene sobre las dos empresas también analizadas Decameron y Aviatur.

La empresa On Vacation deberá concentrarse en mejorar la búsqueda de nuevos proveedores a nivel internacional; sin embargo logra resaltar en criterios como la ampliación de destinos internacionales y la adquisición de infraestructura ya que posee hoteles propios de la compañía, por otro lado la empresa Decameron, tendrá que potencializar la búsqueda de nuevos proveedores y aperturar por lo menos un nuevo destino semestralmente para mantener y reforzar su participación en el mercado, finalmente la empresa Aviatur tendrá que mejorar en factores



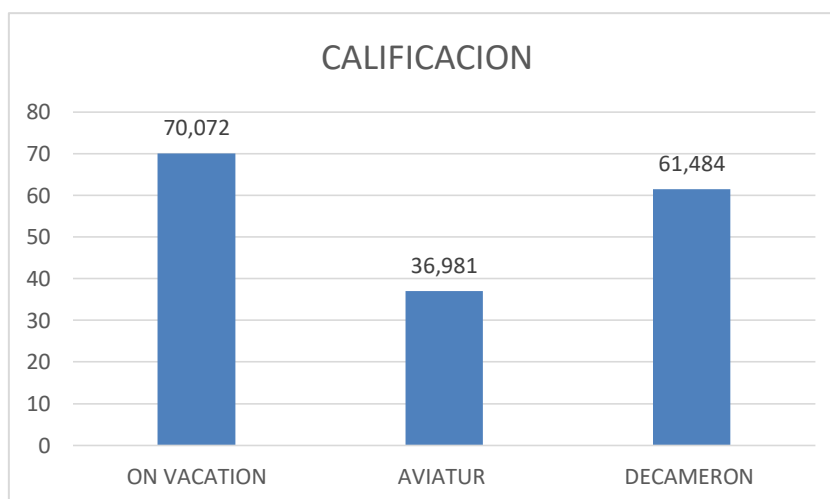
como la ampliación de los servicios ofrecidos en los paquetes vacacionales por medio de tour, excursiones, entre otros.

<b>GESTIÓN GERENCIAL</b>				<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA POR LA EMPRESA</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>ONVACATION</b>	<b>AVIATUR</b>	<b>DECAMERON</b>	
1. Escolaridad del empresario	0,14	0,14	0,14	0,2
2. Experiencias	0,14	0,14	0,14	0,2
3. Conocimiento del negocio	0,14	0,14	0,14	0,2
4. Manejo de otros idiomas	0,14	0,14	0,2	0,2
5. Tipo de decisor	0,2	0,07	0,14	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>0,76</b>	<b>0,63</b>	<b>0,76</b>	<b>1</b>

*Tabla 12. Calificación gestión gerencial*

*Fuente. Elaboración propia*

### **ANÁLISIS DEL FACTOR GESTIÓN GERENCIAL**



*Gráfico 8. Gestión gerencial*

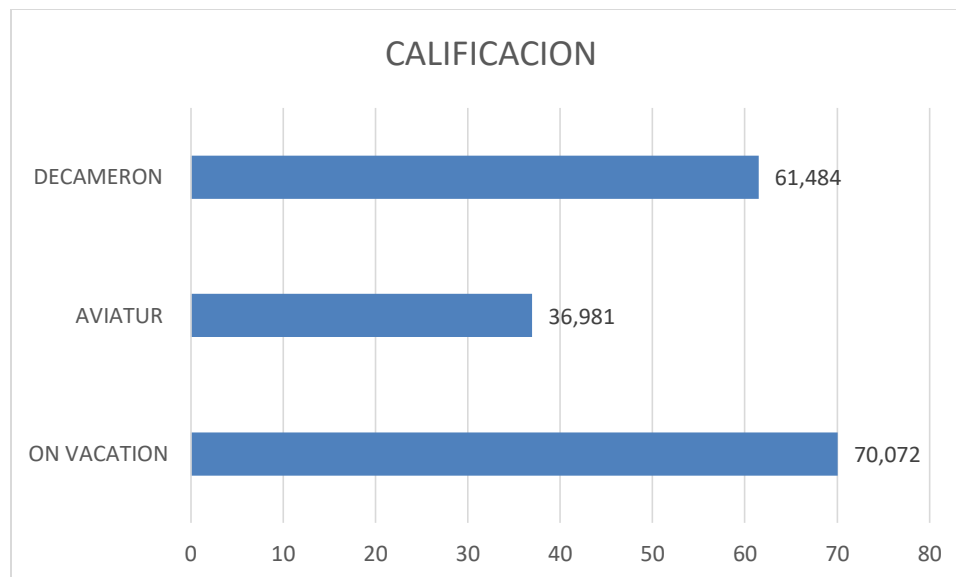
*Fuente: Elaboración propia*

En el gráfico N° 8 se analiza la gestión gerencial, el cual es el proceso que mayor importancia tiene para medir el nivel de competitividad de una empresa a través de este modelo, donde se evidencia que las organizaciones On Vacation y Decameron obtuvieron una calificación de 0.76 y Aviatur de 0.63 siendo 1 el puntaje máximo a alcanzar, lo que indica que las tres empresas analizadas deben mejorar en criterios tales como, la selección del personal gerencial determinado el nivel educativo del empleado, los años de experiencia en el sector, conocimiento del negocio, manejo de otros idiomas y estableciendo según las políticas de la empresa cómo debe ser el tipo de decisor a aplicar por el gerente, ya que esto marca una gran diferencia a la hora de administrar una compañía.

El resultado se calculó aplicando la fórmula del modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez:

$$\text{Competitividad} = G.G. (G.C. + G.F. + G.P. + C.T. +I)$$

	<b>ON VACATION</b>	<b>AVIATUR</b>	<b>DECAMERON</b>
	<b>70,072</b>	<b>36,981</b>	<b>62,484</b>
<b>TOTAL</b>	<b>BAJA COMPETITIVIDAD</b>	<b>NO COMPETITIVA</b>	<b>NO COMPETITIVA</b>



**Gráfico 9. Resultados**

*Fuente. Elaboración propia*

En el gráfico anterior se puede observar el nivel de competitividad de las tres empresas encuestadas, en el cual es posible evidenciar que de acuerdo con el modelo aplicado ninguna de las tres empresas objeto de estudio es competitiva, ya que obtuvieron resultados inferiores a 65 puntos, exceptuando a la empresa Tour Vacation que obtuvo una puntuación de 70 puntos y representa baja competitividad.

Luego de aplicar el modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez, se tiene como resultado, que las empresas analizadas en el sector turismo no son competitivas, solo TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S presenta una ventaja que le representa una baja competitividad en el mercado y la hace la empresa más fuerte en su sector, a diferencia del

caso de Aviatur, quien es la empresa menos competitiva y la más débil en comparación con sus principales competidores, Decameron y On Vacation, además, luego de recolectar los datos, se observa que esta empresa es la menos favorecida al realizar el benchmarking en cada uno de los factores objeto de análisis del modelo. Decameron es la empresa que representa mayor competencia para la empresa On Vacation, y se destaca por su ventaja y fortaleza en la gestión financiera, gestión de producción, y al igual que On Vacation, en su gestión gerencial.

## 10. CONCLUSIONES

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicado a TOUR VACATION HOTELES AZUL SAS, se puede determinar que la empresa posee grandes fortalezas en el sector turismo, tales como las ventajas de costos de los paquetes turísticos comercializados, la economía de escala y las políticas de gobierno que aunque lento, ayudan a impulsar cada vez más el turismo en el país, sin embargo, se sigue evidenciando que este sector se debe impulsar más por parte del país a los extranjeros y crear estrategias para mejorar su nivel de competitividad en el sector.

En cuanto al modelo de la cadena de valor, se evidencia como las actividades primarias y secundarias son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, ya que, desde la planeación del proyecto, hasta la apertura del nuevo destino y la negociación con hoteles y aerolíneas, son fundamentales en todos los procesos de la compañía, y en cuanto una de estas actividades deje de funcionar correctamente, el servicio ofrecido por la agencia de viajes presentaría grandes fallas. Así mismo fue posible identificar que existen actividades que sin duda agregan valor para la empresa y marcan un diferencial como lo son los costos manejados, los planes de ahorro programado para los viajes y algunos destinos que no manejan hasta el momento sus competidores.

Finalmente y de acuerdo al modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez con el cual se determina el nivel de competitividad de la empresa On Vacation (Tour Vacation Hoteles Azul S.A.S); con respecto a sus dos grandes competidores Decameron Hoteles & Resorts y Grupo Aviatur y de acuerdo a la calificación obtenida en los factores de gestión comercial,

gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial se concluye que ninguna de las empresas es competitiva, ya que, para este modelo lo más importante es la Gestión Gerencial, y ninguna obtuvo una buena calificación en este aspecto, únicamente TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S, es calificada como bajamente competitiva, frente a sus otras dos competencias que obtuvieron calificación de NO competitivas; sin embargo, es de descartar que estas empresas son las que presentan mayor participación en el mercado del turismo a nivel nacional, que tienen un incremento en crecimiento significativo año tras año, y que mejorando algunos aspectos que son evaluados en este modelo, se puede llegar a ser una empresa altamente competitiva, no solo en el mercado nacional, sino también internacional.

Finalmente, el modelo aplicado resulta de gran utilidad, ya que permite analizar el nivel de competitividad empresarial para poder determinar qué tan competitiva son las empresas en este caso del sector turismo. Además, uno de los aspectos más innovadores en el modelo es el establecer el nivel de competitividad de una organización en función de varios factores dentro de los cuales es vital la gestión desarrollada por la gerencia, específicamente de su capacidad de decisión y de la forma de afrontar el riesgo. Para Tour Vacation Hoteles Azul S.A.S lograr un incremento en su competitividad respecto a sus competidores mas relevantes en el sector, necesita ampliar su portafolio incluyendo Europa, que en la actualidad es uno de los destinos que se encuentra en auge en el mundo, creando una operación con grandes y diversos proveedores internacionales; para esto se necesita una reestructuración en su política de selección de personal, donde tomen gran importancia los idiomas, desde el área gerencial hasta la comercial. Por otro

lado, debe mejorar sus indicadores de rentabilidad, endeudamiento y liquidez, realizando mejores negociaciones, donde obtengan un menor precio por compra en volumen y por último realizar periódicamente un análisis de la competencia del sector turismo para saber en que lugar se encuentra en la industria y tomar acciones respectivas.

## 11. RECOMENDACIONES

Debido a que la investigación desarrollada se realizó con el fin de determinar el nivel de competitividad de la empresa Tour Vacation Hoteles Azul S.A.S; se recomienda dar a conocer los resultados de esta investigación al área comercial de la empresa, con el fin de que sea esta área quien ejecute los planes de mejoramiento; además también permitirá desarrollar planes de acción, específicamente en la gestión comercial de la empresa, ya que facilitará que esto sea un inicio para realizar la elaboración de la ventaja competitiva y diferenciadora frente a las demás agencias de viajes del sector turismo en la ciudad.

Se recomienda a futuros investigadores aplicar uno de estos modelos ya que, como ingenieros comerciales, el presente trabajo nos permitió estudiar y analizar los procesos operativos de las empresas en comparación con sus principales competidores, desarrollando competencias propositivas, argumentativas e interpretativas. Propositivas al establecer los criterios de calificación para cada factor del modelo, interpretativa al analizar los resultados obtenidos en las encuestas y argumentativa al explicar y determinar el análisis y las conclusiones del modelo de competitividad. Además, permitió identificar los procesos y actividades críticas de las empresas, y de acuerdo con su calificación, establecer planes estratégicos de mejora, para alcanzar un valor agregado y establecer ventajas competitivas que aporten al desarrollo y crecimiento de la competitividad en las empresas.

Finalmente se recomienda aplicar otros modelos de competitividad que no le brinden tanto peso a la gestión gerencial, ya que, aunque este modelo reconoce la importancia de la labor



realizada por la parte directiva, si bien es cierto los accionistas se preocupan o miden dicha gestión en los resultados financieros de la empresa y en la generación de valor de estas. No obstante, en la práctica es posible evidenciar gerentes que son empíricos pero que han llevado sus organizaciones por buen camino, alcanzando buenos resultados y manteniendo las organizaciones en el tiempo. Por lo cual es importante analizar estas empresas a través de otro modelo que le brinde una mayor participación a la gestión financiera y no le asigne la misma participación que a otras áreas más operativas, ya que los buenos resultados financieros de una organización son los que reflejan la buena o mala gestión de todas las otras áreas administrativas y operativas.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, C. (2003). La estandarización de los productos. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-992710>
- Alvarez, S. (2005). La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades. *Política y Sociedad*, 56-84. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505130057A/23002>
- Arimany, L. (01 de Noviembre de 2010). *Luis, Arimany*. Obtenido de Luis, Arimany: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Camara, d. c. (s.f.). *Camara de Comercio de Medellin para Antioquia*. Obtenido de La importancia en la gestión de proveedores: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Laimportanciaenlagestiondeproveedores.aspx>
- Cardona, L. N., & Valencia, D. C. (2013). ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO EN EL EJE CAFETERO. *DialNet*, 52-53. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5031509>
- Cardona, L. N., & Valencia, D. C. (Septiembre de 2013). Análisis del sector Turismo en el Eje Cafetero. *Grafías Disciplinarias de la UCP(22)*, 49-54. Obtenido de Dialnet: [Dialnet-AnalisisDelSectorTurismoEnElEjeCafetero-5031509.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5031509)

Colombia, C. d. (27 de 11 de 2008). *Colombia competitiva*. Obtenido de

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Documents/ley-1253-2008.pdf>

Colombia, C. d. (10 de 07 de 2012). *Anato*. Obtenido de

<https://www.anato.org/archivos/2016/ley-1558-2012.pdf>

Concepto de definicion. (2015). *CONCETODEFINICIÓN* . Obtenido de

<http://conceptodefinicion.de/freelance/>

Diccionario de la lengua Española. (2005). *Word Reference*. Obtenido de

<http://www.wordreference.com/definicion/intangible>

DIÉGUEZ, c. I., GUIEMONDE, C. A., SINDE, C. A., & BLANCO, C. L. (2011). ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES MODELOS EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS EN EL MARCO DE LA SOSTENIBILIDAD. *CULTUR- Cultura e Turismo*, 2-3-5.

Dinero.com. (2018). Las razones del boom del turismo que vive Colombia. *Dinero*. Obtenido de

<https://www.dinero.com/pais/articulo/el-auge-turistico-que-atravesia-colombia/255157>

Echeverry, L. M., Rosker, E., & Restrepo, M. L. (2010). EL ORIGEN DE LA MARCA PAÍS: COLOMBIA ES PASIÓN. *Scielo*.

Edgardo, O., & Pablo, S. (s.f.). ¿Qué, cómo y a quién vender Turismo? *Minga*, 27. Obtenido de

<http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n4/art02.pdf>

- El Colombiano. (15 de 08 de 2015). *Cuántas agencias de viajes hay en el país?* Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/no-se-sabe-cuantas-agencias-de-viajes-hay-en-el-pais-segun-anato-BY2540311>
- El mundo, e. y. (29 de Abril de 2014). Obtenido de La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter: [www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-P.aspx](http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-P.aspx)
- Entorno Turístico. (2018). *Entorno turístico* . Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/que-es-un-canal-de-distribucion-en-el-turismo/>
- Esparza, C. D., & Gonzalez Guerrero, A. (2009). *PLAN DE NEGOCIO PARA FACILITADORA DE SERVICIOS*. Chile. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/valle\\_m/sources/valle\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/valle_m/sources/valle_m.pdf)
- Gomez, E., & Avalos, E. (24 de 03 de 2001). *MasqueComunicacion.com*. Obtenido de Diferenciación en el sector turismo: <http://www.masquecomunicacion.com/blog/2011/03/24/%C2%BFdiferenciacion-en-el-sector-turistico-cultura-innovadora-y-social-media/>
- González Panesso, S. y. (2011). *Nivel de competitividad del Sector Turismo en el Departamento de Risaralda, desde el Sistema de Indicadores definido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Universidad Católica de Pereira, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pereira: Universidad Católica de Pereira.

Jiménez Baños, P. y. (2012). PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS . *Scielo*, 21, 977-995.

JIMENEZ, M. H. (2006). Redalyc.org. 116-121. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>

Jimenez, R. M. (Junio de 2006). Modelo de Competitividad empresarial. *Redalyc*, 121. Obtenido de Modelo de Competitividad empresarial : <http://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>

Lacouture, M. C. (2017). El turismo puede crecer por encima del 10 % este año. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/expectativas-de-crecimiento-del-turismo-en-colombia-38933>

Leire, L. (2013). *Leire Larraiza*. Obtenido de <http://leirelarraiza.com/operativa/que-es-una-cadena-hotelera/>

Lilo, B. A., Ramon, R. A., & Sevilla, J. M. (2007). EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO. *Revista UM*, 48-49-51-52.

MinComercio Industria y Turismo. (s.f.). *Investigacion Nacional de Mercados para a región de America*. Obtenido de Fontur: [https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/INVESTIGACION\\_INTERNAACIONAL\\_DE\\_MERCADOS\\_PARA\\_LA\\_REGION\\_DE\\_AMERICA.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INVESTIGACION_INTERNAACIONAL_DE_MERCADOS_PARA_LA_REGION_DE_AMERICA.PDF)

MinComercio Industria y Turismo. (2016). *Fortur*. Obtenido de Política de Calidad Turística:

[http://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/POLITICAS\\_PUBLICAS\\_4.PDF](http://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_4.PDF)

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *Fontur.com*. Obtenido de Estrategia de turismo para colombia:

[https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1.\\_PRIMER\\_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE\\_A.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE_A.PDF)

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *Fontur*. Obtenido de Estrategia de turismo para Colombia:

[https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1.\\_PRIMER\\_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE\\_A.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE_A.PDF)

Mojica, J. A. (10 de 08 de 2017). *Agencias de viajes se preparan para los nuevos retos*.

Obtenido de EL TIEMPO: <http://www.eltiempo.com/vida/viajar/indice-de-turismo-en-colombia-para-el2017-y-2018-118154>

Muñiz, G. R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Casa de Estudios Financieros CEF.

Obtenido de

[http://pdfi.cef.es/marketing\\_en\\_el\\_siglo\\_xx1\\_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf)

Narvaez Castro, N. L., Fernandez de hurtado, G., & Henrriquez, B. A. (23 de JUNIO de 2013).

*COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO*. Recuperado el 11 de ABRIL de 2018, de REDALYC.ORG:  
<http://www.redalyc.org/html/909/90928088013/>

NARVÁEZ, M. L., FERNÁNDEZ, G., & HENRÍQUEZ, A. T. (Junio de 2013).

COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO\*. *rev.fac.cienc.econ*, XXI, 243-260.

Narvaez, M. L., Fernandez, G., & Henrriquez, A. t. (junio de 2013). Competitividad de empresas turisticas: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO. *rev.fac.cienc.econ*, XXI (1), 243-260.

Noguera, N. (10 de 08 de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de Agencias de viajes se preparan para los nuevos retos: <http://www.eltiempo.com/vida/viajar/indice-de-turismo-en-colombia-para-el2017-y-2018-118154>

Organization, W. T. (2014). *World turism organization*. Obtenido de Especializacion y diferenciacion: claves en el futuro de turismo: <http://americas.unwto.org/news/2014-06-26/especializacion-y-diferenciacion-claves-en-el-futuro-del-turismo>

Pérez, B. V. (19 de 08 de 2008). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

- Portafolio. (08 de 03 de 2018). *Portafolio.com*. Obtenido de En seis años el PIB del turismo creció 24%: <http://www.portafolio.co/economia/en-seis-anos-el-pib-del-turismo-crecio-24-515062>
- Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva: creacion y sostenimiento de un desempeño Superior. En M. Porter, *Ventaja Competitiva* (págs. 52-53). Cecsá.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Patria. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf>
- Presidencia, d. l. (12 de 02 de 2018). *Presidencia de la Republica*. Obtenido de destacó el compromiso de la Superintendencia de Industria y Comercio para regular, más allá del Registro Nacional de Turismo, a las agencias de viajes y a los prestadores de servicios turísticos, todo esto para afianzar la formalización del sector.
- Razak, A. (19 de 05 de 2018). *Branfluence*. Obtenido de Branfluence.com: <https://www.branfluence.com/branding-turistico/>
- Republica, P. d. (06 de 07 de 2017). *The Economist exalta la evolución del turismo en Colombia*. Obtenido de Presidencia de la Republica: <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170706-The-Economist-exalta-la-evoluci%C3%B3n-del-turismo-en-Colombia>
- Riquelme Leiva, M. (06 de junio de 2015). <http://www.5fuerzasdeporter.com/>. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>



- Rivera Rodriguez, H. A. (2012). *Repositorio Urosario*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3807>
- Sanchez, M. M. (2007). Que es ser competitivo. *Somos Emprededores globales*. Obtenido de [http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=167](http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=167)
- Sartoris, R. (2002). *Gestión de coston en Turismo*. Obtenido de Congreso Seguridad Turistica: <http://congresos.seguridadturistica.org/ponencias/COMPETITIVIDAD/22-RobertoSartoris.pdf>
- Such, D. M., Zapata, A. S., Risso, A. W., Brida, J. G., & Pereyra, J. S. (2009). Turismo y crecimiento económico: Un análisis empírico de Colombia. *Scielo*, 23-26.
- Tarquino, R. (12 de 02 de 2017). *Academia.edu*. Obtenido de Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos: [http://www.academia.edu/9158553/Fuerza\\_4\\_Amenaza\\_de\\_ingreso\\_de\\_productos\\_sustitutos](http://www.academia.edu/9158553/Fuerza_4_Amenaza_de_ingreso_de_productos_sustitutos)
- Toro, G., Galan, M. L., Pico, L. A., Rozo, E., & Suescun, H. (2015). La Planificación turistca desde el enfoque de la competitividad: Caso Colombia. *Turismo Sociedad*, 16. Obtenido de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4436/5152>
- Tulúa, C. d. (s.f.). *Camaratulua.org*. Obtenido de Prestadores de servicios turisticos: <http://camaratulua.org/noticias/obligatoriedad-prestadores-servicios-turistico-31-marzo-vence-plazo/>

turistica, I. (2012). *ISQ turistica*. Obtenido de LA CALIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO:

<https://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/>

Vacation, O. (2016). *On Vacation*. Obtenido de On Vacation :

<http://info.onvacation.com/QuienesSomos>

Vargas, J. M. (10 de 02 de 2018). *El turismo en Colombia, una industria en ascenso*. (E.

TIEMPO, Productor) Obtenido de EL TIEMPO:

<http://www.eltiempo.com/vida/viajar/retos-del-turismo-en-colombia-para-seguir-creciendo-180966>